

INFORME DE GESTIÓN SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

2009-2012



INFORME DE GESTIÓN
SERVICIO PROFESIONAL
ELECTORAL
2009-2012



COMISIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL 2008-2013 DIRECTORIO

Presidente

(Septiembre 2012-Agosto 2013)

Dr. Sergio García Ramírez

Dr. Francisco Javier Guerrero Aguirre

Secretaria Técnica

Lic. Laura Nalleli Martínez Breña

Presidente

(Septiembre 2011-Agosto 2012)

Dr. Francisco Javier Guerrero Aguirre

Mtro. Marco Antonio Baños Martínez

Dr. Sergio García Ramírez

Secretaria Técnica

Mtra. Guadalupe Martínez Anchondo

Presidenta

(Septiembre 2010-Agosto 2011)

Dra. María Macarita Elizondo Gasperín

Mtro. Alfredo Figueroa Fernández

Secretario Técnico

Lic. Gonzalo Olivares de la Paz

Presidente

(Septiembre 2009-Agosto 2010)

Mtro. Alfredo Figueroa Fernández

Dra. María Macarita Elizondo Gasperín

Dr. Benito Nacif Hernández

Secretario Técnico

Lic. Rafael Larios Santoyo

Presidente

(Septiembre 2008-Agosto 2009)

Dr. Benito Nacif Hernández

Mtro. Alfredo Figueroa Fernández

Dra. María Macarita Elizondo Gasperín

Secretario Técnico

Lic. Jorge Egrén Moreno Troncoso

Especial agradecimiento
al Consejero Electoral
*Mtro. Marco Antonio Baños Martínez y
al Ex Consejero Electoral Mtro. Arturo
Sánchez Gutiérrez*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1. EL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL Y SU REFORMA NECESARIA	18
2. INGRESO AL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL.....	23
3. FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	53
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	73
5. PROMOCIÓN, INCENTIVOS Y TITULARIDAD.....	85
6. PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO.....	99
7. PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN..... DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL	109
8. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN..... EN EL SPE	114
9. INFORME SOBRE EL OBSERVATORIO DE COMPETENCIAS..... DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL	117
10. PERSPECTIVAS 2012-2014	136
CONCLUSIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	143
ANEXOS.....	147

INTRODUCCIÓN

Este documento tiene por objeto dar una visión precisa y puntual y el marco de la rendición de cuentas, de cómo está organizado uno de los servicios civiles de carrera más avanzados de México, el Servicio Profesional Electoral (SPE) del Instituto Federal Electoral (IFE). Así como explicar algunos de sus avances, resultados, con base en su reciente reforma.

Por servicio civil se entiende un sistema de articulación del empleo público cuyo propósito ha sido reclutar y desarrollar las cualidades profesionales del personal que realiza la función pública, y su actuación se rige bajo criterios de imparcialidad, mérito, e igualdad de oportunidades¹. Los servicios civiles se suelen asociar a cuatro vertientes transversales: disponen de sistemas e instrumentos de acceso, entendidos como el conjunto de mecanismos fijados para el reclutamiento y selección de los futuros funcionarios públicos; cuentan con una organización de carrera profesional; su cuerpo de servidores pro-

¹ Mauricio Merino y Marco Antonio Baños. *El Servicio Electoral Profesional*, pp. 438-462 en Dieter Nohlen, Et al. *Tratado de Derecho electoral comparado de América Latina*. México, FCE, 2007. Otra definición posible es la siguiente: "Servicio Civil es el sistema que le brinda a los servidores públicos, a través de reglas formales e informales, estabilidad en el empleo y una profesionalización continua, a través de procedimientos de ingreso objetivos y claros que se sustentan en el mérito y la igualdad de oportunidades y desarrollo permanente tendente a la materialización de una carrera administrativa, con el propósito de que la administración pública cumpla con sus programas, alcance sus metas y responda a las demandas de la ciudadanía de manera independiente e imparcial" Rafael Martínez Puón. *Los desafíos de la comparación internacional* en Mauricio Merino (Coordinador). *Los desafíos del servicio profesional de carrera en México*. México, CIDE-Secretaría de la Función Pública, 2006, p. 304.

fesionales está regulado por un conjunto de derechos y deberes; y tienen una administración del servicio civil centralizada o descentralizada².

En términos generales, se ha convenido en que los servicios civiles poseen tres rasgos característicos: la *competencia*, es decir, la selección de recursos humanos mediante procesos rigurosos, el desarrollo de las capacidades profesionales de los funcionarios y la evaluación permanente de su desempeño; la *neutralidad o imparcialidad*, que equivale a la separación entre las labores que debe llevar a cabo la burocracia y los intereses de los partidos políticos que compiten por el poder; y el *mérito*, o sea, la igualdad de oportunidades en el ingreso, permanencia y ascenso en el sistema de carrera³. Si bien hay un consenso general sobre los principios anteriores, en los que se basa la profesionalización de la función pública, cada país los aplica de distinta manera y apoyados en modelos diferentes.

Desde hace algunas décadas, los sistemas de las organizaciones privadas se dieron a la tarea de experimentar cambios en la gestión y profesionalización de sus recursos humanos, a través de la adopción del modelo gerencial que privilegiaba la innovación y la mejora. Paralelamente, los sistemas públicos de servicio civil se vieron cuestionados en su funcionamiento por la crisis fiscal combinada con la expansión cualitativa y cuantitativa de la demanda de servicios públicos, así como por la falta de eficiencia y efectividad, burocratismo y ausencia de rendición de cuentas. La solución a la que la gran mayoría de países recurrió, fue orientar su servicio civil hacia el modelo de la *Nueva Gerencia Pública*, el cual parte del supuesto de que es posible adoptar un esquema de gestión privada en la esfera pública, reduciendo el tamaño de la administración pública y privatizando el mercado público de trabajo⁴.

² Francisco Longo. *La reforma del Servicio Civil en las Democracias Avanzadas: Mérito con flexibilidad*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo, 2005, p.11.

³ Mauricio Merino y Marco Antonio Baños. *El Servicio Electoral Profesional*. *Op cit.* p.439.

⁴ Francisco Longo. *Ibid.* pp.17-18 y Rafael Martínez. *Tendencias actuales en la profesionalización de la función pública en América Latina: buenas y malas noticias* en *Revista Enfoques*, año VI, núm.9, segundo semestre, 2008, p.128.

El diagnóstico que la Nueva Gerencia Pública hizo de los servicios civiles subrayó la abundancia de elementos de rigidez, tales como: uniformidad en los marcos reguladores del servicio civil; gestión muy centralizada; exceso de especificaciones de las tareas que introduce inflexibilidad en la asignación del trabajo; baja movilidad interna y externa; sistemas de reclutamiento y selección largos y complejos; barreras que dificultaban la promoción de ascensos; separación entre desempeño en el puesto y el funcionamiento de los sistemas de promoción y retribución; baja capacidad de competencias; retribución por el grado y no por las responsabilidades y las cargas de trabajo asumidas; entre otras disfunciones⁵.

Hoy en día, la mayor parte de los servicios civiles en los países desarrollados transitan desde modelos meritocráticos hacia modelos administrativos y de rendición de cuentas. Cada uno corresponde a un diagnóstico específico sobre los principales problemas y deficiencias del sistema del servicio público: el meritocrático busca resolver problemas de clientelismo, corrupción y falta de estabilidad de las políticas públicas; el administrativo pretende ser una solución a los problemas generados de ineficiencia, sobrerregulación, excesiva autonomía de los burócratas respecto a los políticos y rigidez de los sistemas de carrera; y el de rendición de cuentas busca resolver la falta de transparencia y responsabilidad de los funcionarios públicos y la excesiva centralización. En tanto, la mayor parte de los países latinoamericanos se encuentran en una etapa de transición de sistemas clientelistas a sistemas meritocráticos, con alguna influencia de modelos administrativos y de rendición de cuentas⁶.

En América Latina, la mayoría de los países con sistemas de servicio civil de carrera que administran procesos electorales tienen como pauta designar a sus cuerpos de funcionarios con base en métodos que generen confianza política a través del consenso entre los partidos y la contratación de personal temporal en la organización

⁵ Francisco Longo. *Idem*, pp. 21-22.

⁶ María de los Ángeles Mascott Sánchez. *Sistemas de servicio civil: una comparación internacional* México, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, LVIII Legislatura, 2003, p.17.

electoral. De manera excepcional, otros países han optado por el establecimiento de servicios profesionales de carrera con normas estables que se orienten a la integración de cuerpos de servidores públicos profesionales. Las modalidades más frecuentes que se han empleado para designar al personal que participa en el cumplimiento de funciones electorales son las que se describen a continuación⁷.

El primer método concierne a la *judicialización*, en donde los preparativos y realización de los comicios se incluyen dentro de la función judicial; por lo tanto, los funcionarios que realizan las actividades electorales responden a los mismos criterios de selección, evaluación y promoción que se aplican a los integrantes de la organización judicial. Un ejemplo de este modelo es el caso de Argentina, donde la Cámara Nacional Electoral pertenece al poder Judicial. Si bien este órgano goza de legitimidad y del respaldo organizacional del Estado, en él se entremezclan las distintas esferas de la función electoral y no permite la existencia de un servicio profesional electoral propiamente dicho.

El segundo modelo corresponde a la conformación *congresional* de quienes componen el órgano de dirección electoral. Bajo esta fórmula los funcionarios son elegidos por las mayorías calificadas de los Congresos a propuesta de los propios partidos, del Ejecutivo o del Poder Judicial. Este tipo de arreglo tiende a privilegiar los acuerdos y consensos políticos en detrimento de la profesionalización de la función pública.

Un tercer modelo se refiere a la *integración mixta* de quienes están al frente del cuerpo de funcionarios de carrera electorales. Conforme a cuotas establecidas en la ley, en la elección de las autoridades electorales participan distintos poderes e incluso agrupaciones universitarias y gremiales, como ocurre en Bolivia y Perú. Esta fórmula destaca el objetivo de integrar órganos de composición plural que no dependan sólo de la representación partidaria en el Congreso; de esta forma, se parte del supuesto de que la diversidad de representantes producirá, de forma simultánea, imparcialidad política y experiencia.

⁷ Mauricio Merino y Marco Antonio Baños. *El Servicio Electoral Profesional*. *Ibíd.* p.451-455.

Ninguno de estos tres modelos advierte el funcionamiento de servicios profesionales electorales; por ende, al finalizar el período de nombramiento de los integrantes de los órganos de dirección no se auspicia la acumulación de experiencia en el cumplimiento de las tareas electorales. De la misma forma, en el reclutamiento del personal que efectúa funciones específicas de orden técnico-administrativo para apoyar la organización de los comicios, predomina la designación directa —donde las autoridades principales seleccionan al personal a su cargo— o la figura de delegación o comisión —a través de la cual se convoca al personal adscrito en distintas áreas de la administración pública para participar temporalmente en la organización de los comicios.

Los casos excepcionales en el continente, fundados en un modelo de SPE, se ubican en Colombia, Ecuador, Venezuela, Costa Rica y México. En estas naciones, la legislación electoral hace expreso los mecanismos de selección, evaluación periódica y promoción por méritos de quienes operan la función electoral. Así, estos funcionarios públicos responden por sus actos directamente ante la ley, y no ante la fracción política que, en otras situaciones, los hubiera designado en el cargo. Pese a lo anterior, en ninguno de estos países se desarrolla de forma exclusiva la función electoral mediante el servicio civil de carrera.

En México la combinación de un cuerpo profesional de funcionarios permanentes organizados en un SPE y un conjunto de ciudadanos que vigilan la organización de las elecciones cada tres años a través de su presencia en las mesas directivas de casilla el día de la jornada electoral— dirigidos ambos por un Consejo General que responde a la construcción de consensos entre los partidos políticos— ha resultado una opción que genera una buena dosis de confianza política y de credibilidad pública.

El SPE del IFE es un cuerpo de funcionarios electorales que tiene la responsabilidad de organizar las elecciones bajo la guía de los principios rectores de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad. Como sistema de recursos humanos y en atención a la lógica de todo servicio civil cuenta con los procesos sustantivos de

planeación, incorporación, formación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño, incentivos y promociones, así como sanción.

El origen del SPE es inherente al surgimiento del IFE en 1990⁸, como órgano superior de dirección de la función electoral, ya que detrás de esa importante función, no sólo estaba la necesidad de imprimir eficacia técnica a la organización de las elecciones federales, sino el imperativo político de reconstruir la confianza en los resultados electorales, después de los muy cuestionados comicios de 1988⁹.

Y es que el tema de las elecciones en un país como México, no ha sido un asunto sencillo, ya que siempre existió la percepción por el dominio durante muchos años de un solo partido en el poder (el Partido Revolucionario Institucional), de que la organización de las elecciones estaba bajo sospecha enfrentando de facto una creciente desconfianza por parte de los propios partidos y no se diga de la ciudadanía¹⁰.

De ahí que se trataba de fundar un organismo capaz de ofrecer garantías técnicas a la organización electoral, que gozara de credibilidad política y contara con el aval de los partidos representados en el Congreso. De este modo, la estructuración de un aparato permanente de servidores profesionales, rigurosamente seleccionados y capacitados tanto técnica como jurídica y éticamente, se asumió como una premisa para asegurar la eficacia en el cumplimiento de la función electoral y, al mismo tiempo, para romper el ciclo de lealtades políticas temporales. La idea central de la creación del SPE es que los funcionarios que forman parte del mismo, y cuya responsabilidad principal atiende al ejercicio de las funciones sustantivas inherentes a la institución, no sean rehenes de los intereses de los partidos políticos.

⁸ "Con excepción del ámbito jurisdiccional que recayó en el Tribunal Federal Electoral, incorporado en 1996 al Poder Judicial de la Federación-, bajo el mandato constitucional y legal expreso de cumplir esa función a través de un cuadro profesional y especializado de funcionarios." Citado por Rafael Martínez Puón. *Hacia la modernización del servicio profesional electoral. Temas de Derecho Procesal Electoral. Tomo II*. Secretaría de Gobernación, México, Junio 2011.

⁹ Rafael Martínez Puón. *El nuevo servicio profesional electoral. Política Digital en Línea. Innovación Gubernamental*. México. Abril 1º de 2010.

¹⁰ Rafael Martínez Puón. *El servicio profesional electoral en México: un oasis en el desierto*. Boletín del Instituto de Gobernanza y Gestión Pública ESADE núm 26, Barcelona, junio de 2011.

Es así que los funcionarios electorales tienen responsabilidades que trascienden la organización de comicios y para las cuales requieren una formación de solidez y calidad no sólo técnica, sino teórica y axiológica o fundada en valores. De ello se desprende el concepto del servicio civil de carrera que se quiere para el IFE: la formación y actualización de funcionarios basada en normas precisas y eficaces, congruente con el mérito y la igualdad de oportunidades, y que responda a la vocación de eficiencia técnica y a la imparcialidad e independencia de la política.

Cabe señalar que la construcción del SPE partió de la definición de un Catálogo de cargos y puestos permanente y responsable de la función electoral, que precisó el tamaño y las características estructurales del aparato electoral mexicano y que señaló también las actividades que habrían de cumplir, así como de un Estatuto del Servicio Profesional Electoral, que en principio fungió como marco normativo general y más adelante como programa de trabajo, en tanto que estableció las condiciones específicas de tiempo, modo y lugar en que habría de desplegarse la operación del sistema y las autoridades que participarían en su implementación, sus ámbitos de competencias y sus mecanismos de vigilancia.

El SPE se integró formalmente a través de un Acuerdo de la Junta General Ejecutiva del 29 de mayo de 1993, en donde se designaban ganadores de una convocatoria pública emitida para seleccionar a los funcionarios que se harían cargo de la organización de las elecciones federales de 1994, con 2,236 puestos vinculados de manera directa con las tareas electorales sustantivas. Esos cargos se agruparon en el cuerpo de la función directiva y en el de los técnicos – de acuerdo con la naturaleza de las funciones asignadas a cada uno-, bajo la administración de una dirección ejecutiva creada por ley con el mismo rango jerárquico que el resto de las áreas que integran la Junta General Ejecutiva del IFE¹¹.

¹¹ Merino, Mauricio. *La transición votada* (2003) Ed. Fondo de Cultura Económica, México. Véase página 110

El SPE del IFE tiene la encomienda de ejecutar por mandato constitucional (artículo 41, base V, párrafos primero y segundo) la organización de las elecciones federales en México. Han sido ocho las elecciones (1991, 1994, 1997, 2000, 2003, 2006, 2009 y 2012) que le ha tocado organizar a este cuerpo élite de funcionarios (con resultados bastante exitosos¹²; siendo la última la del pasado 1 de julio de 2012, en la que no sólo se renovó la Presidencia de la República, sino todo el Congreso de la Unión (senadores y diputados), aunado a la celebración de 15 elecciones concurrentes en otros estados de la República.

Este cuerpo de servidores públicos electorales (2,246 de un total aproximado de 15,000 en todo el IFE) se constituye en la piedra angular en el funcionamiento y la garantía de las elecciones federales del país, en su distribución, el 90 por ciento de los puestos se encuentra en los órganos desconcentrados del IFE (32 juntas locales y 300 juntas distritales) y el resto en oficinas centrales.

Ahora bien, ¿Por qué se dice que el SPE es una de las principales fortalezas y una piedra angular de la institución? Porque el cuerpo de funcionarios que lo integran es responsable de funciones sustantivas de la organización de las elecciones federales para renovar al Poder Ejecutivo de la Unión cada seis años y al Poder Legislativo cada tres. En ese sentido, una manera de ilustrarlo de manera palpable es responder a la interrogante de ¿Qué hacen los MSPE antes, durante y después de una jornada electoral?

Antes

- Planean y ejecutan las estrategias de capacitación electoral y promoción de la participación ciudadana, organización electoral, prerrogativas y financiamiento a los partidos políticos,

¹² "El Servicio Profesional Electoral fue la Institución menos cuestionada de la elección del 2006, por ejemplo, si se revisa el proceso técnicamente hablando (esto se puede comprobar documentalmente) se puede afirmar que ha sido una de las mejores elecciones realizadas. Los analistas o expertos consideran que la falla identificada fue un problema de comunicación a la hora de declarar los resultados". Citado por Rafael Martínez Puón. *El servicio profesional electoral: un oasis en el desierto*.

acceso a los tiempos del Estado en radio y TV, así como actualización del padrón y lista nominal de electores.

- Presiden e integran los Consejos Locales y Distritales durante el proceso electoral.
- Resuelven las quejas por actos anticipados de precampaña, de campaña y de propaganda distinta a la que se difunde en radio y TV, a través del Procedimiento Especial Sancionador.
- Garantizan a los partidos políticos y a las autoridades electorales locales el acceso a los tiempos del Estado en radio y TV.
- Promueven la capacitación electoral de los ciudadanos sorteados para fungir como funcionarios de las mesas directivas de casilla.
- Promueven campañas de difusión de la participación ciudadana, de la credencialización y de los valores de la democracia.
- Impulsan la actualización, verificación y revisión permanente del Padrón Electoral y de la lista nominal de electores.
- Ubican los espacios idóneos para las casillas electorales.
- Coordinan la distribución de la documentación y de los materiales electorales.

Durante

- Instalan en sesión permanente a los Consejos Locales y Distritales para vigilar el desarrollo de la Jornada Electoral.
- Reportan al Sistema de Información de la Jornada Electoral (SIJE) los incidentes y el desarrollo de la votación.
- Reciben de los funcionarios de mesas directivas de casilla los paquetes electorales al término de la Jornada Electoral.

Después

- Efectúan el cómputo de los votos: la votación para Presidente; la votación para diputados y, finalmente, la votación para senadores.
- En caso de presentarse ciertos supuestos de Ley, llevan a cabo el recuento de los votos parcial o total: por mencionar algunos ejemplos, si al finalizar el cómputo se observa que la diferencia entre el ganador y el segundo lugar es igual o menor a un punto porcentual; cuando el número de votos nulos es mayor a la diferencia entre los candidatos ubicados en el primero y segundo lugar en la votación; o cuando todos los votos depositados son a favor de un mismo partido.

Mucho se ha hablado del prestigio y la referencia del SPE del IFE a lo largo de este tiempo. Esto no ha significado que este sistema haya estado exento de problemas, deficiencias y anquilosamientos en algunos de sus procesos.

De hecho, el SPE ha vivido en época reciente un proceso de redefinición y cambios normativos de amplio espectro que se concretaron el 16 de diciembre de 2009, con la aprobación por el Consejo General de la reforma integral al Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral (Estatuto), misma que entró en vigor el 15 de enero de 2010. Asimismo, el 17 de diciembre de 2009, la Junta General Ejecutiva aprobó el Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral y el Diccionario de Competencias Directivas, Claves y Técnicas.

Entre los cambios significativos que se pueden enunciar en la reforma integral del Estatuto, en el que se incluye 461 artículos y 36 transitorios –frente a los 331 del Estatuto anterior– están los siguientes:

1. Se regula por primera vez, la Planeación y Evaluación del SPE, sentando las bases de una dinámica de mejora continua;
2. En ingreso y ocupación de plazas se establecen las bases de un nuevo modelo de Concurso Público para que se reivindi-

- que como la vía primordial del ingreso al Servicio, agilizando su operación;
3. Se revitaliza y flexibiliza el Programa de Formación, e impulsa la actualización permanente, como los medios por definición, de un desarrollo profesional;
 4. Se establece un modelo de evaluación del desempeño más objetivo y versátil, y se diversifican los incentivos para estimular un mejor desempeño individual y colectivo;
 5. Se eliminan las restricciones que impedían la implementación de un auténtico servicio de carrera para materializar que las promociones en rango, no representen sólo la entrega de un estímulo único;
 6. En sanciones, se propone una redefinición de autoridades en el procedimiento, ahora denominado disciplinario, para evitar dispersión de criterios y reforzar su imparcialidad. Adicionalmente, se crea la conciliación como un procedimiento para dirimir conflictos entre los miembros del SPE.
 7. En materia de tecnologías de la información y la comunicación se trabaja en la concreción de un *Government Planning Process* (GRP), esto es, el establecimiento de un Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral (SIISPE), que pretende constituirse en la herramienta tecnológica que coadyuve a hacer más ágiles todos los procesos mencionados.

En esa lógica de cambios a las normas del SPE, a lo largo de 2010, 2011 y lo que va de 2012, se han aprobado por parte de la Junta General Ejecutiva y el Consejo General del IFE, 23 Lineamientos o normativa secundaria¹³ que regulan los diferentes procesos sustantivos del SPE:

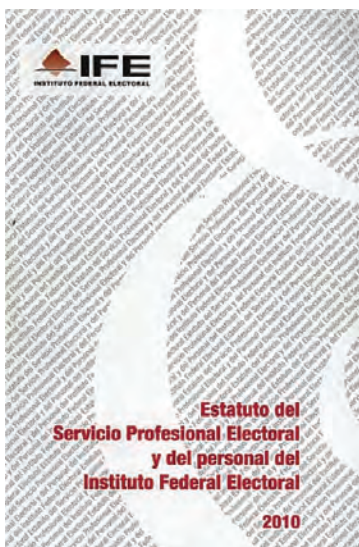
¹³ Por normativa primaria se entiende el Estatuto, mientras que normatividad secundaria se refiere a la legislación derivada del Estatuto (Acuerdos de Junta General Ejecutiva o de Consejo General, lineamientos, etcétera).

- Ingreso (se modificó la normativa para la readscripción de los funcionarios de carrera; para la ocupación temporal del cargo de Vocal Ejecutivo por urgente ocupación; se estableció para la incorporación, desincorporación y supresión de plazas del Servicio; para la designación de encargados de despacho; para el Concurso Público 2010-2011 y para el procedimiento de Cursos y Prácticas como vía de ingreso al Servicio);
- Formación y desarrollo profesional (se modificó la normativa secundaria del Programa de Formación; se regularon las asesorías sobre el contenido de los módulos de dicho Programa; así como las actividades externas; la disponibilidad; la Maestría en Procesos e Instituciones Electorales y la actualización permanente);
- Evaluación del desempeño (se establecieron lineamientos para la evaluación anual del desempeño 2010, para 2011 y para 2012; así como para las inconformidades ante los resultados de dichas evaluaciones);
- Promoción, incentivos y titularidades (se modificaron los Lineamientos que regulan el otorgamiento de incentivos; la promoción en rango y la titularidad en el cargo-puesto);
- Procedimiento disciplinario (se creó la figura de la conciliación y se aprobaron los lineamientos para el procedimiento disciplinario y los aplicables al procedimiento de conciliación de conflictos entre los miembros del SPE y el personal de la Rama Administrativa).
- Por último, como una novedad derivada de la reforma al Estatuto, se integró a los procesos sustantivos del Servicio la figura de la planeación (Lineamientos para la planeación y evaluación del Servicio).

A la fecha, sólo permanece pendiente consolidar la normativa secundaria del SPE en materia de incorporación temporal en cargos distintos al de Vocal Ejecutivo en el marco de la urgente ocupación.

En este contexto, el presente texto se compone de diez apartados y conclusiones: el primero, analiza el por qué fue necesario reformar el Estatuto del SPE; del capítulo segundo al séptimo, se analizan los procesos sustantivos de ingreso, formación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño, promociones e incentivos, procedimiento disciplinario y planeación, así como algunos de sus subprocesos, a efecto de evidenciar su evolución histórica, el diagnóstico de los problemas que han enfrentado, las soluciones aplicadas a través de la reforma del Estatuto, así como los resultados de la implementación de la reforma; el octavo capítulo aborda sobre la transparencia y el acceso a la información en el ámbito de competencia del SPE; el capítulo noveno presenta un informe sobre el observatorio de competencias del SPE; el capítulo décimo responde a la interrogante de ¿Hacia dónde vamos? y, por último, se establecen las conclusiones del análisis y la bibliografía.

1. EL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL Y SU REFORMA NECESARIA



18

El SPE del IFE ha transitado por tres etapas: la fundacional con la promulgación del Primer Estatuto en vigor desde el 29 de junio de 1992; la reforma de adecuación con el Segundo Estatuto en vigor desde el 30 de marzo de 1999 y la reforma integral del Estatuto, aprobada el 16 de diciembre de 2009 y en vigor desde su publicación en el Diario Oficial de la Federación el 15 de enero de 2010.

Entre las razones que obligaron a reformar de manera integral el Estatuto, destacaron los estudios, reuniones de trabajo y diagnósticos realizados desde el año 2005. Desde entonces, ya se indicaba la necesidad de revisar a profundidad los diferentes procesos que conforman el SPE. Después de sus años de vigencia, se argumentó en el

primer diagnóstico que hablaba de la necesidad de una reforma¹⁴, el Estatuto de 1999 requería fortalecerse por las siguientes razones generales: Primero, la experiencia institucional había mostrado vacíos regulatorios en algunos procesos del SPE. Segundo, algunas regulaciones del Estatuto habían tenido efectos no deseados o distorsiones en otros procesos. Tercero, los procesos del SPE debían contemplarse desde una perspectiva integral, para introducir adecuaciones al Esta-

¹⁴ Informe que presenta la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral sobre los trabajos de reforma al Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. Sesión Ordinaria de la Comisión del Servicio Profesional Electoral, Punto 7 del orden del día, 13 de diciembre de 2005. p.3.

tuto que generaran sinergias entre los procesos sustantivos y que permitieran un mejor alineamiento con los fines institucionales.

Así mismo, la reforma al artículo 6° constitucional en 2007¹⁵ y la reforma electoral, constitucional y legal 2007-2008 se constituyeron en elementos centrales en la necesaria actualización del marco normativo que rige al SPE. Aunado al mandato del Consejo General del IFE expresado a través del Acuerdo CG305/2008, aprobado el 10 de julio de 2008, cuyo texto señalaba que en el 2009 se debería contar con una nueva norma. Adicionalmente, cabe apuntar que en tal Acuerdo también se estableció la obligación de actualizar el Catálogo de Cargos y Puestos del SPE.

De los elementos antes mencionados, uno de los más relevantes fue la reforma electoral, constitucional y legal 2007-2008. Esta reforma le asignó nuevas tareas al IFE que se agrupan en cincuenta y tres atribuciones vinculadas a los siguientes temas:

- Radiodifusión y nuevo modelo de comunicación política.
- Atención de quejas y procedimiento sancionador ordinario y especial.
- Fiscalización del financiamiento público de los partidos políticos.
- Impacto en elecciones locales.
- Contraloría General con autonomía de gestión y técnica.
- Unidad de Fiscalización con autonomía de gestión.
- Justicia Electoral.
- Causales de nulidad de elección y de recuento de votos y
- Obligaciones de transparencia para los partidos políticos.

¹⁵ Adición de un segundo párrafo al artículo 6° constitucional que norma el acceso y la transparencia de la información pública.

Por otra parte, la experiencia internacional muestra que los servicios civiles y los sistemas de administración del personal son dinámicos, de manera que existe la necesidad de una revisión y reorientación permanente sobre cómo están funcionando, con el interés de que se adapten a las nuevas circunstancias. Asimismo y como parte del modelo a desarrollar, se contempla la incorporación de estándares internacionales en la materia.

Adicionalmente, es importante puntualizar que otra causal explicativa de la reforma al marco estatutario residió en la necesidad de adecuar el perfil deseable del servidor profesional electoral de la institución, pensado desde entonces a partir de ciertos objetivos, que se han plasmado de manera transversal en el Estatuto de 2010, entre éstos:

- Fortalecer su identidad y su sentido de pertenencia.
- Renovar su compromiso con la comunidad del IFE y con la sociedad.
- Orientar su actuación hacia resultados y a la innovación.
- Comprometer su conducta a la legalidad y a la promoción de valores éticos dentro y fuera de la Institución.
- Promover la mejora de sus condiciones de trabajo y
- Fomentar el desarrollo de sus competencias para el cumplimiento de las nuevas atribuciones del Instituto¹⁶.

A partir de la reforma integral al Estatuto: ¿Qué queremos hacer diferente desde la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE)?

- Reforzar los mecanismos que brindan certidumbre jurídica a los miembros del SPE.
- Simplificar los procesos sustantivos del SPE.

¹⁶ Rafael Martínez Puón. *La modernización del Servicio Profesional Electoral*. Ibid.

- Utilizar intensivamente tecnologías de la información y comunicación en todos los procesos del servicio. Plataforma Tecnológica para la Gestión de Recursos Humanos.
- Construir la carrera profesional de los miembros del SPE, en el entendido de que el servicio profesional es hoy día predominantemente un servicio civil de empleo¹⁷.
- Motivar a los funcionarios de carrera a la consecución de nuevas metas institucionales y personales.
- Promover la no discriminación, la equidad de género y el respeto entre los servidores públicos del Instituto.
- Ejercer la transparencia y la rendición de cuentas, tanto en los procesos como en las personas.
- Orientar el perfil del servidor público hacia competencias y a resultados.

Es importante destacar que la reforma integral del Estatuto ha tenido un impacto significativo en la reconfiguración del modelo del SPE, que no se confina exclusivamente a la actualización de funciones derivado de la reforma electoral, sino que pretende una transformación mayor consistente en transitar de un patrón rígido en alguno de sus procedimientos a uno flexible; de un modelo basado estrictamente en los conocimientos de las personas (currículo) a uno fundado en competencias y en la experiencia; de un modelo que cumple exclusivamente

¹⁷ El SPE pareciera más bien acercarse al modelo de servicio civil de empleo... el ingreso de nuevos funcionarios es posible a cualquier puesto... sin importar el nivel jerárquico del mismo. Aunque el personal del SPE tiene garantizada su permanencia... no tienen perspectivas claras de promoción jerárquica. De acuerdo con el Estatuto... todos los puestos vacantes deben concursarse públicamente... abiertamente por medio de procedimientos en los que los candidatos internos buscan ascender y, simultáneamente, los candidatos externos tratan de ingresar al SPE". Mauricio I. Dusauge Laguna, *¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual*, *Revista Servicio Profesional de Carrera*, núm. 3, Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, México, 2005.

normas a otro basado en la creación de valor¹⁸, de un modelo sustentado en “datos/números” a otro pensado en las personas, y de un modelo pasivo a otro promotor de valores éticos y legales.

Se busca que el nuevo modelo de profesionalización de los miembros del SPE pase de un modelo de servicio civil de empleo a uno mixto, en el que se conserven los concursos abiertos y se construya una carrera administrativa para los funcionarios. El objetivo es promover un sano equilibrio entre el principio de igualdad de oportunidades y el ascenso profesional de los funcionarios de carrera a través de sus méritos.

La instrumentación de un modelo mixto implica un mayor énfasis en el mérito. Para ello se pretende el diseño de una carrera que agrupe un conjunto de categorías internas por cada puesto, de modo que los miembros del SPE tengan la percepción real de que ascienden en función de sus méritos. Que posibilite el ascenso horizontal de los funcionarios, es decir, sin que cambien de cargo, aumentar sus responsabilidades y remuneraciones dentro del mismo, entre otros elementos.

En el caso de los ganadores externos por concurso, una vez que ingresan al SPE, ellos podrán optar por incorporarse a la carrera administrativa y será a pie de rama, comenzando desde la primera categoría.

El desarrollo del modelo mixto pretende, en el mediano y largo plazo, enfatizar los siguientes aspectos:

- Realizar evaluaciones periódicas profundas al SPE que permitan mejorar su funcionamiento en todos los procesos sustantivos, a fin de fortalecer su credibilidad y legitimidad.
- Proponer, a mediano plazo, la creación del programa para altos funcionarios de los órganos desconcentrados del Instituto.
- Consolidar un modelo de profesionalización a nivel nacional con las áreas centrales y desconcentradas del Instituto.

¹⁸ Siguen prevaleciendo en las organizaciones públicas prácticas basadas en el cumplimiento de normas, funciones y existencia de controles que se observan como obstáculos a la innovación y creación de valor” (Moore, Mark. *Creating Public Value Strategic Management in Government*. Cambridge, Harvard University Press, 1995). Citado por Rafael Martínez Puón: *Hacia la modernización del servicio profesional electoral*.

2. INGRESO AL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

En términos generales, el ingreso y ocupaciones vacantes al SPE comprende el reclutamiento y la selección de aspirantes internos y externos, la ocupación de vacantes, la expedición de nombramientos y los cambios de adscripción en los cargos y puestos. La incorporación contempla tres modalidades: a) Concurso; b) Examen de incorporación temporal y c) Cursos y prácticas. El concurso es la vía primordial para el ingreso al SPE y la ocupación de vacantes.

El proceso de incorporación se integra por los siguientes subprocesos cada uno de los cuales se analiza en este documento: concurso público, ocupación e incorporación temporal para cargos de Vocal Ejecutivo y distintos de Vocal Ejecutivo respectivamente (urgente ocupación), cursos y prácticas, readscripción, encargado de despacho, reingreso al SPE, incorporación, desincorporación y supresión de plazas del SPE. De estos procesos sólo nos centraremos en los que consideramos como los más importantes. Antes de abordar cada uno de los subprocesos, conviene señalar cómo está integrada la estructura del SPE:

El SPE dispone de una estructura conformada por 2,246 plazas, de las que 1,660 corresponden a cargos de vocales de área; 26 a coordinadores operativos; 376 a puestos de la estructura desconcentrada del Registro Federal de Electores y 184 a cargos y puestos adscritos en oficinas centrales del IFE.

Cuadro 1. Estructura del Servicio Profesional Electoral

Cargo/puesto	Total
Vocalías	1,660
Coordinador Operativo	26
Estructura desconcentrada del Registro Federal de Electores	376
Oficinas Centrales	184
Totales	2,246

El SPE se integra por dos cuerpos: el cuerpo de la función directiva y el cuerpo de la función técnica, según se muestra a continuación.

Cuadro 2. Composición del Servicio Profesional Electoral

CUERPOS	NÚMERO DE MSPE
Función Directiva	1,816
Función Técnica	430
Total	2,246

Y en su distribución, como ya se citó, el 90 por ciento de los puestos se ubica en los órganos desconcentrados del IFE (32 juntas locales y 300 juntas distritales) y el resto en oficinas centrales:

Cuadro 3. Estructura del SPE en Órganos Desconcentrados

CARGO/PUESTO	JUNTAS LOCALES	JUNTAS DISTRITALES	TOTALES
VOCAL EJECUTIVO (VE)	32	300	332
VOCAL SECRETARIO (VS)	32	300	332
VOCAL DE CAPACITACION ELECTORAL Y EDUCACION CIVICA (VCEYEC)	32	300	332
VOCAL DE ORGANIZACION ELECTORAL (VOE)	32	300	332
VOCAL DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES (VRFE)	32	300	332
COORDINADOR OPERATIVO (CO)	26	0	26
JEFE DE MONITOREO A MODULOS (JMM)	12	0	12
JEFE DE OFICINA DE CARTOGRAFIA ESTATAL (JOCE)	32	0	32
JEFE DE OFICINA DE SEGUIMIENTO Y ANALISIS (JOSA)	32	300	332
TOTALES	262	1,800	2,062

Cuadro 4. Estructura del SPE en Oficinas Centrales

DIRECCION	CARGO/PUESTO	TOTAL
DIRECCION EJECUTIVA DE CAPACITACION ELECTORAL Y EDUCACION CIVICA (DECEYEC)	DIRECTOR	2
	SUBDIRECTOR	6
	JEFE DE DEPARTAMENTO	20
TOTAL DECEYEC		28
DIRECCION EJECUTIVA DE ORGANIZACION ELECTORAL (DEOE)	DIRECTOR	3
	SUBDIRECTOR	10
	JEFE DE DEPARTAMENTO	24
	VISITADOR ELECTORAL	20
	COORDINADOR DE UNIDAD DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS	6
	TECNICO EN PROCESOS ELECTORALES	8
TOTAL DEOE		71
DIRECCION EJECUTIVA DE PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLITICOS (DEPPP)	DIRECTOR	2
	SUBDIRECTOR	4
	JEFE DE DEPARTAMENTO	6
	COORDINADOR DE UNIDAD DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS	1
	TECNICO EN PROCESOS ELECTORALES	13
	TOTAL DEPPP	
DIRECCION EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES (DERFE)	COORDINADOR	2
	DIRECTOR	7
	SUBDIRECTOR	15
	JEFE DE DEPARTAMENTO	35
TOTAL DERFE		59
TOTAL EN OFICINAS CENTRALES		184
GRAN TOTAL MSPE		2,246

2.1 Concurso Público

De acuerdo con el artículo 69 del Estatuto vigente, el concurso de incorporación, en su modalidad de oposición, es un conjunto de procedimientos que tiene por objeto asegurar la selección de los mejores aspirantes para ocupar plazas vacantes de cargos o puestos exclusivos del SPE. Aquí es conveniente mencionar, que los aspirantes concursan por la plaza de un cargo o puesto determinado y no por una adscripción específica, lo que significa que si por ejemplo: un aspirante vive en Puebla, pasa todas las etapas y al final resulta seleccionado, su asignación estará condicionada al lugar que ocupe en la lista de ganadores, conforme a su promedio, por lo que si hay otro ganador con mejor calificación y también quiere Puebla, se le asignara a ese candidato, y a la otra persona se le ofrecerá otra adscripción.

Así mismo, de conformidad con el artículo 55 de la misma norma, el concurso de incorporación, en su modalidad de oposición, será la vía primordial para el ingreso al SPE y la ocupación de vacantes, de suerte que las otras vías se emplearán de manera excepcional y debidamente fundada y motivada.

2.1.1 Evolución del concurso público

Históricamente, el concurso público ha sido la vía primordial para ingresar al SPE, en él participan funcionarios de carrera, personal administrativo del Instituto y ciudadanos en general. En el siguiente cuadro se pueden observar los concursos públicos que se han realizado en los últimos años.

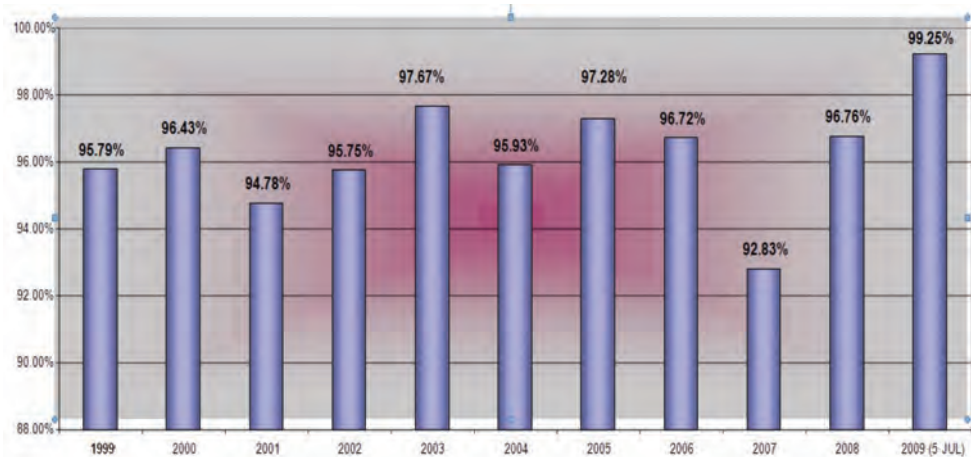
Cuadro 5. Evolución del Concurso Público 1999-2011

RUBRO	AÑOS										
	1999	2001	2002/1	2002/2	2004	2005	2008	2010-2011 (1ª Convocatoria)	2010-2011 (2ª Convocatoria)	2010-2011 (3ª Convocatoria)	TOTALES
PLAZAS PUBLICADAS	254	303	7	68	65	1	123	102	166	61	1,150
								329			
ASPIRANTES REGISTRADOS	5,868	11,392	431	4,173	4,859	173	7,509	16,837			51,242
ASPIRANTES ENTREVISTADOS	N/D	686	30	256	479	5	466	1,617			3,539
GANADORES INCLUYENDO LISTA DE RESERVA	217	512	6	149	226	1	330	549			1,990

El nivel de ocupación de plazas exclusivas del SPE, ha tenido un comportamiento fluctuante, su nivel más bajo se presentó al cierre del año de 2007, donde la ocupación fue de 92.83%. Por el contrario, el registro más alto se dio en el mes de julio de 2009, con un nivel de ocupación de 99.25%. La siguiente gráfica evidencia los niveles de ocupación de plazas del SPE de 1999 a 2009.

Gráfica 1.

NIVEL DE OCUPACIÓN EN EL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL (1999-2009)



No se omite precisar que, a diciembre de 2011, el porcentaje de ocupación de las plazas del SPE fue de 98.13%, toda vez que si bien en órganos desconcentrados se alcanzó el 100% de cobertura, esto no ha sucedido en oficinas centrales en donde aún existen vacantes en función de procesos de reestructura en algunas direcciones ejecutivas del Instituto que están vigentes (la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica DECEYEC, por ejemplo).

En el Proceso Electoral Federal 2011-2012 se produjo el segundo nivel más alto de ocupación de plazas exclusivas del SPE registrado durante el desarrollo de la jornada electoral, con el 98.22% de cargos ocupados.

2.1.2 Identificación de problemas

Los principales problemas que se identificaron, antes de la última reforma del Estatuto, fueron que la duración de los concursos era demasiado larga y los espacios de convocatoria entre un concurso y otro eran amplios, las reglas del modelo y el procedimiento variaban en cada certamen y no había directrices generales para todos los concursos. Además, la aplicación de dos exámenes (conocimientos generales y técnico-electorales) no fomentaba la renovación de cuadros y generaba desigualdad, con la realización de dos exámenes para aspirantes externos y uno para internos. Por otra parte, existía un insuficiente uso de tecnologías de información y no se empleaban en las diversas etapas del concurso, lo que producía ineficiencia en la operación.

2.1.3 Soluciones que se aplicaron

El Consejo General del IFE aprobó en octubre de 2010 los Lineamientos del Concurso Público 2010-2011 para ocupar cargos y puestos del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral. Se impulsa con ello, por primera vez, una estrategia de concursos anuales masivos en 3 convocatorias escalonadas. Antes el concurso tenía una duración en promedio de 12 meses con una sola convocatoria. Ahora se fija que en un año se realicen 3 concursos y cada uno reduce su duración a un promedio de 4 meses.

Se determinan innovaciones en cada una de las fases como la modalidad de registro en línea y revisión curricular automatizada, exámenes en línea de conocimientos generales y técnico electorales (elaborados por el Centro Nacional para la Evaluación y la Educación Superior, A.C. CENEVAL), así como una evaluación psicométrica. Además, se establece eliminar cualquier elemento de desigualdad de condiciones entre aspirantes internos y externos, toda vez que ambos hacen exámenes de conocimientos generales y técnico-electorales.

2.1.4 Resultados que se generaron

- Ejecución de un modelo incremental de ocupación de plazas por cargo/puesto (convocatorias sucesivas).
- Implementación de plataforma tecnológica para el registro de aspirantes y valoración curricular en línea.
- Aplicación de exámenes en línea, antes los exámenes eran en papel.
- Concurso 2010-2011 con mayor número de aspirantes registrados, número de plazas publicadas, sustentantes que aplicaron el examen de ingreso, entrevistas realizadas y plazas ocupadas, desde la conformación del SPE.
- Aplicación de Evaluación Psicométrica con enfoque de Competencias.
- Creación de la figura de Encargado de despacho en el Estatuto.
- Establecimiento de causales para readscripción en Estatuto y Lineamientos.
- Creación de Lineamientos para la incorporación, desincorporación y supresión de plazas del SPE con mejora regulatoria y con previsión de un nuevo modelo y operación.

El Concurso Público 2010-2011, ha producido resultados bastante exitosos en la línea de las innovaciones. En ese sentido, en noviembre de 2010 se publicó la Primera Convocatoria para cubrir 102 vacantes; en abril de 2011 se publicó la Segunda para llenar 166 vacantes y en agosto de 2011 se publicó la Tercera para llenar 61 vacantes.

Cuadro 6. Convocatorias del Concurso Público 2010-2011

CONCURSO PÚBLICO 2010-2011	3 CONVOCATORIAS		
	1a	2a	3a
Duración aproximada	5 meses (7 de noviembre 2010 al 13 de abril 2011)	4 meses 1/2 (30 de abril al 9 de septiembre de 2011)	3 meses (14 de agosto a 16 de noviembre de 2011)
Número de Aspirantes	2,460	5,668	7,717
Número de Plazas	102	166	61
Ganadores	102	165	61
Ganadores Internos (MSPE)	77	59	4
Ganadores Externos	17	65	43
Ganadores Personal Administrativo	8	41	14
Impugnaciones ante el SE o TEPJF	0	2 (1 SE y 1 TEPJF)	0

El Instituto Federal Electoral
a través de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, invita a todos los ciudadanos, así como al personal del Instituto a participar en el

Concurso Público 2010-2011
Segunda Convocatoria

Los cargos vacantes sometidos a concurso, los requisitos que deberán cumplir los aspirantes, los plazos y términos para desahogar las distintas fases y etapas del proceso de selección y así como con información relevante, podrán consultarse a partir del 7 de noviembre de 2010 en la página electrónica del Instituto:

<http://www.ife.org.mx>

Y en los estratos de las juntas locales y distritales ejecutivas en todo el país, así como en las oficinas centrales del Instituto, ubicadas en:

Viaducto Tlalpan 100, Col. Arenal Tepeapan
Delegación Tlalpan, C.P. 14610, México, Distrito Federal

Los interesados también podrán comunicarse a los siguientes números telefónicos en horarios de 10:00 a 18:00 horas (tiempo del centro del país):

(01-55) 6728-2724, 6728-2823, 6728-2822 y 6728-2895

También se puede seguir en Facebook:
concurso.despe@ife.org.mx

IFE
INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

El Instituto Federal Electoral
a través de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, invita a todos los ciudadanos, así como al personal del Instituto a participar en el

Concurso Público 2010-2011
Segunda Convocatoria

para ocupar plazas vacantes del Servicio Profesional Electoral

Los cargos y puestos vacantes, los requisitos que deberán cumplir los aspirantes, los plazos y términos para desahogar las distintas fases y etapas del proceso de selección y los avisos con información relevante, podrán consultarse a partir del 30 de abril de 2011 en la página electrónica del Instituto:

<http://www.ife.org.mx>

Y en los estratos de las juntas locales y distritales ejecutivas en todo el país, así como en las oficinas centrales del Instituto, ubicadas en:

Viaducto Tlalpan 100, Col. Arenal Tepeapan
Delegación Tlalpan, C.P. 14610, México, Distrito Federal

Los interesados también podrán comunicarse a IFETEL, en los siguientes horarios: de lunes a sábado de 08:00 a 21:00 horas y domingo de 08:00 a 16:00 horas (tiempo del centro del país):

IFETEL 01 800 433 2000
Y al siguiente correo electrónico:
concurso.despe@ife.org.mx

También se puede seguir en Facebook:
concurso_spe

IFE
INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

El Instituto Federal Electoral
a través de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, invita a todos los ciudadanos, así como al personal del Instituto a participar en el

Concurso Público 2010-2011
Tercera Convocatoria

para ocupar plazas vacantes del Servicio Profesional Electoral

Los cargos y puestos vacantes, los requisitos que deberán cumplir los aspirantes, los plazos y términos para desahogar las distintas fases y etapas del proceso de selección y los avisos con información relevante, podrán consultarse a partir del 30 de abril de 2011 en la página electrónica del Instituto:

<http://www.ife.org.mx>

Y en los estratos de las juntas locales y distritales ejecutivas en todo el país, así como en las oficinas centrales del Instituto, ubicadas en:

Viaducto Tlalpan 100, Col. Arenal Tepeapan
Delegación Tlalpan, C.P. 14610, México, Distrito Federal

Los interesados también podrán comunicarse a IFETEL, en los siguientes horarios: de lunes a sábado de 08:00 a 21:00 horas y domingo de 08:00 a 16:00 horas (tiempo del centro del país):

IFETEL 01 800 433 2000
Y al siguiente correo electrónico:
concurso.despe@ife.org.mx

También se puede seguir en Facebook:
concurso_spe

IFE
INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

Concurso Público 2010-2011. Carteles de Primera, Segunda y Tercera Convocatoria.

Para la primera convocatoria se concursaron los cargos de Vocal Ejecutivo Local y Distrital, Vocal Secretario Local y Distrital, Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Local, Vocal del Registro Federal de Electores Local y Director de Operación Regional de la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral. En dicha convocatoria, se inscribieron 2,460 aspirantes. De este universo accedieron a todas las fases y etapas del proceso 510, de los cuales el 11 y 13 de abril de 2011, la Junta General Ejecutiva y el Consejo General respectivamente, designaron a 102 ganadores para ocupar los cargos antes referidos.

Los principales datos estadísticos de los 102 ganadores son los siguientes: 77 son miembros del Servicio de carrera, 8 eran personal administrativo del Instituto y 17 eran aspirantes externos; asimismo 16 fueron mujeres y 86 hombres.



Concurso Público. Primera Convocatoria. Examen de Conocimientos Generales y Técnico Electorales en ITESM Guadalajara, Jalisco. 4 y 5 de Diciembre 2010.

En la segunda convocatoria se concursaron los cargos de Vocal de Organización Electoral Local, Vocales de Área Distrital, con excepción de los cargos de Vocal Ejecutivo y Secretario, Coordinador de Procesos Tecnológicos de la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de

Electores y Subdirectores de Área adscritos en las áreas ejecutivas del Instituto, así como el puesto de Coordinador Operativo de Junta Local Ejecutiva. En dicha convocatoria se inscribieron 5,668 aspirantes. El número de aspirantes que aprobaron todas las fases y etapas del concurso ascendió a 810, resultando 165 ganadores y una declaración de concurso desierto. Las 165 designaciones fueron aprobadas por la Junta General Ejecutiva el 9 de septiembre de 2011, de los cuales 55 fueron mujeres y 110 hombres.

De los ganadores 59 son miembros del Servicio, 41 eran personal administrativo del Instituto y 65 aspirantes externos.



Concurso Público. Segunda Convocatoria. Examen de Conocimientos Generales y Técnico Electorales en ITESM. Monterrey, Nuevo León. 18 y 19 de Junio 2011.

En la tercera convocatoria se concursaron los puestos de Jefe de Monitoreo a Módulos Local, Jefe de Oficina de Cartografía Electoral Local, Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local y Distrital, así como los cargos de Jefes de Departamento de las áreas ejecutivas. En dicha convocatoria se inscribieron 7,710 aspirantes quienes concursaron por alguna de las plazas vacantes. El número de aspirantes que aprobaron todas las fases y etapas del concurso ascendió a 297, de los cuales 61 fueron designados como ganadores. Las designaciones fueron aprobadas por la Junta General Ejecutiva el 16 y 28 de noviembre de 2011.

De los 61 ganadores 4 son miembros del Servicio, 14 eran personal administrativo del Instituto y 43 aspirantes externos; 16 eran mujeres y 45 hombres.



Concurso Público. Tercera Convocatoria. Examen Psicométrico en Junta Local Ejecutiva de Hidalgo. Pachuca, Hidalgo. 22 de octubre de 2011.

Todas las cifras mencionadas se desglosan en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Estadísticas del Concurso Público 2010-2011

Estadística	PRIMERA CONVOCATORIA	SEGUNDA CONVOCATORIA	TERCERA CONVOCATORIA
Número de plazas concursadas	102	166	61
Número de aspirantes aceptados	2460* * 3453 postulaciones (se podía concursar por dos cargos)	5668	7717
Aspirantes que sustentaron el examen de conocimientos generales	1806	4050	4558
Aspirantes que sustentaron el examen de conocimientos técnico-electorales	2532	4000	4516
Sedes para presentar Exámenes	34	39	43
Solicitudes de Aclaración por Examen	6	8	4
Aspirantes que sustentaron la evaluación psicométrica basada en competencias	510	810	297
Ganadores Internos (MSPE)	77	59	4
Ganadores Externos	17	65	43
Ganadores Personal Administrativo	8	41	14
Total de Ganadores de Concurso	102	165	61
Impugnaciones	0	2 1 ante la SE y otro ante el TEPJF	0

Este nuevo modelo de concurso arrojó en la convocatoria 2010-2011, 329 vacantes cubiertas en tres convocatorias con la participación de 15 mil 838 aspirantes, seis solicitudes de revisión de examen en promedio por convocatoria sin que se hayan alterado los resultados y una impugnación improcedente ante el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF).

De manera paralela, cuando los ganadores de las plazas eran ocupadas por miembros del SPE, sus cargos quedaban vacantes, por lo que esos lugares eran cubiertos por la lista de reserva de aspirantes que habían ganado en el concurso y estaban en espera de ser asignados a una adscripción. Asimismo, por ejemplo: Se dieron casos de aspirantes que ganaron en la primera convocatoria un cargo de Vocal Secretario Distrital y que también concursaron en la segunda convocatoria y obtuvieron otro cargo de Vocal de Educación Cívica y Capacitación Electoral Distrital y en esa situación renunciaron al primer puesto y optaron por el segundo en razón de una mejor adscripción o un mayor sueldo. En esa eventualidad, la vacante también fue ocupada por la reserva de aspirantes, siendo por este medio como fueron designados en 2011 un total de 194 ganadores.

2.2 Cursos y Prácticas

Es una forma de ingreso al SPE, a través de la vía de cursos y prácticas, que queda reservada para la incorporación del personal del Instituto que se desempeña en cargos administrativos (siempre y cuando cumpla con los requisitos del artículos 62 del Estatuto) y de conformidad con el procedimiento que al efecto apruebe el Consejo General.

2.2.1 Evolución de la vía de Cursos y Prácticas

En el periodo comprendido de 1999 a 2008 la DESPE registró un total de 170 funcionarios que se habían incorporado al SPE mediante el mecanismo de cursos y prácticas.

Cabe subrayar que 120 incorporaciones corresponden a funcionarios adscritos en oficinas centrales y 50 a funcionarios adscritos en órganos desconcentrados. El registro por año es el siguiente:

- ✓ En 2001 se incorporaron al SPE 166 funcionarios;
- ✓ En 2002 se incorporó 1 funcionario;
- ✓ En 2008 se autorizó la incorporación de 3 funcionarios.

2.2.2 Identificación de problemas

Predominaba la falta de una estructura de cursos que permitiera implementar el ingreso a través de este procedimiento. Asimismo, había una indefinición de las ponderaciones de los instrumentos establecidos para evaluar el ingreso de funcionarios mediante esta modalidad.

2.2.3. Soluciones que se aplicaron

Se regula por primera vez y se dispone que el procedimiento de cursos y prácticas sea la vía de ingreso al SPE que se reserve a todo el personal administrativo. De la misma forma se establecen los lineamientos que norman el procedimiento en esta materia.

En el diseño del procedimiento intervienen la DESPE y la DEA, quienes formulan el perfil y los requisitos que deberá cubrir el personal administrativo, el diseño y contenido del programa de cursos y prácticas, las calificaciones mínimas aprobatorias y los mecanismos de evaluación de las prácticas que sean acordes al perfil del Catálogo de Cargos y Puestos del SPE.

2.2.4 Resultados que se generaron

Toda vez que es un procedimiento excepcional, ya que solo se prevé en casos de incorporación de plazas de la rama administrativa al SPE por reestructura, todavía no se han generado esas condiciones para que sea formulado y que la Junta General Ejecutiva lo proponga al Consejo General, previo conocimiento de la Comisión del Servicio Profesional Electoral, por lo que sigue siendo el concurso la vía principal de acceso al SPE.

2.3 Cambios de adscripción o readscripción

El Estatuto de 1999 en su artículo 54 lo refiere de una manera muy precisa que sigue siendo vigente, al definirlo como el acto mediante el cual un miembro del SPE es adscrito a un órgano o Unidad Técnica distinto al que ocupa en un mismo nivel u homólogo a éste. En este sentido, se destaca que la readscripción podrá implicar movilidad, más no ascenso ni promoción.

2.3.1 Evolución de las readscripciones en el SPE

Durante el periodo comprendido de 1999 a 2009 (al 17 de marzo), la DESPE registró 2,760 readscripciones de funcionarios del SPE. Las readscripciones que se aprobaron por año se integran de la siguiente forma:

- ✓ 1999 se autorizaron 93;
- ✓ 2000 se aprobaron 77
- ✓ 2001 se autorizaron 149
- ✓ 2002 se aprobaron 131
- ✓ 2003 se autorizaron 131

- ✓ 2004 se aprobaron 65
- ✓ 2005 se autorizaron 1,760 (Movimientos ejecutados por oficio derivado de la redistribución de la geografía electoral del país en dicho año)
- ✓ 2006 se aprobaron 20
- ✓ 2007 se autorizaron 253
- ✓ 2008 se aprobaron 73
- ✓ 2009 se autorizaron 8

Cabe destacar que durante los años 2007 y 2008, el IFE readscribió a 21 funcionarios del SPE en cumplimiento a sentencias dictadas por el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), de estas, 16 movimientos se realizaron en 2007 y 5 en 2008.

2.3.2 Identificación de problemas

Perduraba un estado de vulnerabilidad jurídica en las impugnaciones, derivado de la indefinición de conceptos que debían motivar los cambios de adscripción (“necesidades del SPE”; “necesidades del IFE”; e “idoneidad”). Había una insuficiencia de criterios para dictaminar la procedencia de la readscripción de los miembros del SPE y persistía un clima de inequidad en los niveles de responsabilidad y condiciones laborales en el mismo cargo/puesto.

Asimismo, las readscripciones a los cargos de más alto nivel en el Instituto, generaban entre los funcionarios del SPE una tendencia a inconformarse ante estos movimientos.

2.3.3. Soluciones que se aplicaron

Se elimina la vaguedad que generaban los conceptos de “necesidades del Instituto” e “idoneidad del personal de carrera”, y en su lugar se establecen criterios más precisos para determinar los cambios de adscripción de los miembros del SPE.

En el nuevo esquema se definen las autoridades que podrán solicitar la readscripción por necesidades del Servicio y se establecen como causales la debida integración de las Juntas o Direcciones Ejecutivas, preferentemente en proceso electoral; la realización de tareas institucionales aprovechando la experiencia, capacidades, desempeño, aptitudes y conocimientos; motivos de desarrollo profesional; por redistribución y las que determine el Consejo General o la Junta General Ejecutiva.

Una característica importante es que los que sean readscritos por necesidades del Servicio, se determina que reciban un apoyo económico de acuerdo con el cargo o puesto y la disponibilidad presupuestal del Instituto.

Asimismo, se fija de manera clara y concreta los requerimientos que deberán reunir las readscripciones a petición del interesado, se da preferencia a las readscripciones en una misma circunscripción, se determinan criterios muy puntuales vinculados a la trayectoria en el SPE cuando existe más de una solicitud de readscripción sobre el mismo cargo o puesto. Conviene señalar que no se permite la autorización de solicitudes durante proceso electoral.

De la misma manera se formulan lineamientos en materia de readscripción, con el propósito de darle sustento a los criterios acordados en el seno de la Comisión del Servicio Profesional Electoral para regular el proceso de cambios de adscripción de los funcionarios de carrera del Instituto.

2.3.4 Resultados que se generaron

Después de la reforma al Estatuto, en 2010 se aprobaron 259 readscripciones, en 2011 fueron 113 y 32 hasta el 24 de octubre de 2012, tal como se desglosa en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Readscripciones autorizadas a miembros del SPE en 2010, 2011 y 2012

NÚMERO DE READSCRIPCIONES AUTORIZADAS EN 2010 POR CARGO Y/O PUESTO		NÚMERO DE READSCRIPCIONES AUTORIZADAS EN 2011 POR CARGO Y/O PUESTO		NÚMERO DE READSCRIPCIONES AUTORIZADAS EN 2012 POR CARGO Y/O PUESTO	
Vocal Ejecutivo de Junta Local	14	Vocal Ejecutivo de Junta Local	1	Vocal Ejecutivo de Junta Local	0
Vocal Secretario de Junta Local	1	Vocal Secretario de Junta Local	5	Vocal Secretario de Junta Local	1
Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Local	0	Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Local	0	Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Local	0
Vocal de Organización Electoral de Junta Local	3	Vocal de Organización Electoral de Junta Local	1	Vocal de Organización Electoral de Junta Local	0
Vocal del Registro Federal de Electores Junta Local	3	Vocal del Registro Federal de Electores Junta Local	0	Vocal del Registro Federal de Electores Junta Local	0
Coordinador Operativo de Junta Local	1	Coordinador Operativo de Junta Local	1	Coordinador Operativo de Junta Local	0
Jefe de Monitoreo Módulos de Junta Local	1	Jefe de Monitoreo Módulos de Junta Local	0	Jefe de Monitoreo Módulos de Junta Local	0
Jefe de Oficina de Cartografía Estatal de Junta Local	2	Jefe de Oficina de Cartografía Estatal de Junta Local	0	Jefe de Oficina de Cartografía Estatal de Junta Local	0
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Local	1	Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Local	0	Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Local	0
Vocal Ejecutivo de Junta Distrital	50	Vocal Ejecutivo de Junta Distrital	42	Vocal Ejecutivo de Junta Distrital	13
Vocal Secretario de Junta Distrital	43	Vocal Secretario de Junta Distrital	20	Vocal Secretario de Junta Distrital	3
Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Distrital	42	Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Distrital	8	Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Distrital	4
Vocal de Organización Electoral de Junta Distrital	42	Vocal de Organización Electoral de Junta Distrital	3	Vocal de Organización Electoral de Junta Distrital	6
Vocal del Registro Federal de Electores Junta Distrital	31	Vocal del Registro Federal de Electores Junta Distrital	14	Vocal del Registro Federal de Electores Junta Distrital	4
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Distrital	21	Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Distrital	13	Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Distrital	0
Jefe de Capacitación a Funcionarios de Casilla en la DECEYEC	1	Jefe de Capacitación a Funcionarios de Casilla en la DECEYEC	1	DECEYEC	0
Jefe de Departamento de Planeación de Contenidos de Materiales en la DECEYEC	1	Subdirector de Seguimiento en la DEOE	1	Jefe de Departamento de Información y Seguimiento en DEOE	1
Jefe de Departamento de Coordinación Regional del Pacífico en la DEOE	1	Jefe de Departamento de Almacenamiento y Distribución en la DEOE	1	DEPPP	0
DEPPP	0	Jefe de Departamento de Evaluación De Órganos Locales y Distritales en la DEOE	1	DERFE	0
Jefe de Departamento de Control Operativo en la DERFE	1	Jefe de Departamento de Almacenamiento y Distribución en la DEOE	1		
Total	259	Total	113	Total	32

De ahí que en los años recientes se dio un despegue muy importante en el número de readscripciones. No obstante, una gran mayoría fue por necesidades del Servicio y en una menor proporción por petición del interesado. De ahí que en algunos miembros del SPE existe la inquietud de que sólo se les dé estímulos a los que son readscritos por necesidades del Servicio, por lo que habría que valorar si en el futuro también podría operar esta medida, aunque en un menor monto, para los que solicitan su readscripción por petición propia, privilegiando a los que tengan como propósito adquirir una mejor experiencia en otras posiciones funcionales.

2.4 Encargado de Despacho

Es un subproceso utilizado para ocupar temporalmente cargos y puestos vacantes, que sólo es procedente en los supuestos siguientes: cuando exista un puesto vacante que requiera ser ocupado de manera inmediata; cuando un miembro del SPE le haya sido expedida licencia, incapacidad médica, o autorizado disponibilidad; cuando se encuentre suspendido con motivo de una medida precautoria o de una sanción; o cuando haya sido designado como encargado de despacho para cubrir otro cargo o puesto del SPE (artículo 118 del Estatuto vigente).

2.4.1 Evolución de las encargadurías

Es importante resaltar que hasta 2009, el mecanismo de Encargado de Despacho no existía y en su lugar operaba de manera discrecional la figura de “Comisión”. Por ende, del periodo comprendido del 1 de enero de 2007 al 17 de marzo de 2009, la DESPE registró 57 comisiones para ocupar cargos y puestos exclusivos del SPE. De las comisiones de trabajo aprobadas, 46 correspondieron a comisiones asignadas a miembros del SPE y 11 a comisiones asignadas a funcionarios de la rama administrativa del Instituto.

Por citar las comisiones más representativas, durante este periodo se aprobaron 5 en el cargo de Vocal Ejecutivo de Junta Local; 12 para Vocal Ejecutivo de Junta Distrital; 1 para Coordinador de Área (DERFE); 6 para Director de Área; y 8 para Subdirector de Área.

2.4.2 Identificación de problemas

Antes de la reforma estatutaria de 2009, persistía una ausencia de disposiciones jurídicas sobre el Encargado de Despacho, que en la práctica se venía empleando bajo la denominación de Comisión, lo que propiciaba un amplio margen de discrecionalidad y vulnerabilidad jurídica.

2.4.3. Soluciones que se aplicaron

Se crea formalmente en el Estatuto la figura de Encargado de despacho, con una vigencia de hasta seis meses y con posibilidad de renovarse por un periodo igual o hasta en tanto no se celebre un concurso.

Se determinan en qué supuestos procede la designación de Encargado de despacho, con lo que se disminuyen los márgenes de discrecionalidad en su aplicación. De la misma forma, se autoriza que los designados reciban las remuneraciones inherentes al cargo o puesto que ocupen, cuando en el pasado seguían recibiendo el sueldo de su puesto anterior, lo que no era compatible con el mayor número de responsabilidades conferidas al cargo que debían de desempeñar.

Igualmente se establecen los lineamientos del Procedimiento en materia de encargados de despacho que regulan los requisitos para ser designado encargado de despacho, los supuestos de procedencia y la temporalidad a la que deberá sujetarse la designación, entre otros temas.

2.4.4 Resultados que se generaron

Después de la reforma del Estatuto en la que se normaliza la figura del Estatuto, se ha producido un gran auge en este subproceso (tal como se puede observar en el siguiente cuadro) que ha disminuido la utilización de otros mecanismos, como la ocupación temporal de Vocal Ejecutivo y la incorporación temporal para distintos de Vocal Ejecutivo, por lo que se debe cuidar que no haya una sobreutilización de la encargaduría de despacho.

Cuadro 9. Encargados de Despacho 2010-2012 por cargo y/o puesto¹⁹

2010		2011		2012	
Vocal Ejecutivo de Junta Local	7	Vocal Ejecutivo de Junta Local	7	Vocal Ejecutivo de Junta Local	1
Vocal Secretario de Junta Local	5	Vocal Secretario de Junta Local	3	Vocal Secretario de Junta Local	1
Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Local	10	Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Local	2		
Vocal de Organización Electoral de Junta Local	2	Vocal de Organización Electoral de Junta Local	1		
Vocal del Registro Federal de Electores Junta Local	2	Vocal del Registro Federal de Electores Junta Local	3		
Coordinador Operativo de Junta Local	2	Coordinador Operativo de Junta Local	7		
Jefe de Monitoreo Módulos de Junta Local	4	Jefe de Monitoreo Módulos de Junta Local	3		
Jefe de Oficina de Cartografía Estatal	3	Jefe de Oficina de Cartografía Estatal	13	Jefe de oficina de Cartografía Estatal	2
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Local	7	Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Local	9		
Vocal Ejecutivo de Junta Distrital	44	Vocal Ejecutivo de Junta Distrital	15		
Vocal Secretario de Junta Distrital	28	Vocal Secretario de Junta Distrital	13	Vocal Secretario de Junta Distrital	6
Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Distrital	28	Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Distrital	34	Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Distrital	2
Vocal de Organización Electoral de Junta Distrital	8	Vocal de Organización Electoral de Junta Distrital	25	Vocal de Organización Electoral de Junta Distrital	4
Vocal del Registro Federal de Electores Junta Distrital	20	Vocal del Registro Federal de Electores Junta Distrital	28	Vocal de Registro Federal de Electores de Junta Distrital	1
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Distrital	9	Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Distrital	30	Jefe de Departamento (Oficinas Centrales)	5
Director de Operación Regional en la DEOE	1	Visitador Electoral en la DEOE	1	Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Distrital	5
Profesional de Servicios Especializados en la DECEYEC	1	Profesional de Servicios Especializados en la DECEYEC	1		
		Coordinador de Procesos Tecnológicos en la DERFE	1		
		Director de Operación en la DERFE	1		
		Subdirector de Administración de Centros de Cómputo en la DERFE	1		
		Jefe de Departamento de Estrategias de Capacitación en la DERFE	1		
		Jefe de Departamento de Desarrollo Conceptual en la DERFE	1		
		Jefe de Departamento de Integración de Avances DERFE	1		
Total	181	Total	201	Total	27

¹⁹ Los datos de 2012 corresponden hasta la fecha de corte del 1° de julio

2.5 Reingreso al SPE

Consiste en el procedimiento o subproceso que autoriza el reingreso de funcionarios que hayan ocupado cargos o puestos de Vocal Ejecutivo o distintos de Vocal Ejecutivo y que ahora ocupen una plaza en la rama administrativa, siempre que cumplan con un conjunto de requisitos, entre los que destacan la referencia de que la plaza solicitada se encuentre vacante, sea similar al que ocupaba el solicitante cuando se separó del SPE, la plaza no sea objeto de algún otro procedimiento de ocupación y no haber interrumpido su relación laboral con el Instituto. (artículos 124 y 126 del Estatuto vigente)

2.5.1 Evolución del reingreso

La DESPE ha registrado de 1999 a la fecha solamente 4 movimientos de reingreso de funcionarios al SPE. De esta cifra, 2 reingresos correspondieron a funcionarios adscritos en oficinas centrales y 2 en órganos desconcentrados.

Los reingresos que se han aprobado han sido para los siguientes cargos:

- ✓ Vocal Ejecutivo de Junta Local Ejecutiva;
- ✓ Vocal del Registro Federal de Electores de Junta Local Ejecutiva;
- ✓ Director de Operación Regional adscrito en la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral; y
- ✓ Coordinador de Unidad de Servicios Especializados en la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral.

El registro por año fue el siguiente:

- ✓ 2003 se autorizó el reingreso del VRFE;

- ✓ 2004 se autorizó el reingreso del CUSE;
- ✓ 2006 se aprobó el reingreso del Director de Operación Regional; y
- ✓ 2008 se autorizó el reingreso del Vocal Ejecutivo de Junta Local Ejecutiva.

2.5.2 Identificación de problemas

El reingreso al SPE no estaba previsto en el Estatuto y operaba desde 2003 a través de una figura distinta denominada “reincorporación”, fundada en un Acuerdo de la Junta General Ejecutiva de ese año. Esta situación propiciaba vulnerabilidad jurídica que era materia de impugnaciones.

2.5.3. Soluciones que se aplicaron

Se le confiere al Consejo General la facultad para autorizar los reingresos a cargos de Vocal Ejecutivo y a la Junta General Ejecutiva para los cargos distintos de Vocal Ejecutivo.

Se da preferencia a las solicitudes de reingreso sobre las readscripciones, con lo que se aprovechan los conocimientos y la experiencia acumulada de los funcionarios en beneficio de la institución, al salvaguardar la antigüedad, titularidad, rango y evaluaciones obtenidas en el Programa de Formación.

2.5.4 Resultados que se generaron

A pesar de que desde 2010 ya se regula en el Estatuto todavía no se utiliza, por lo que sería pertinente ampliar y difundir su difusión entre el personal de la rama Administrativa.

2.6 Incorporación, desincorporación y supresión de plazas del SPE

El COFIPE prevé en su artículo 131, numeral I, inciso c) que es atribución de la DESPE integrar y actualizar el Catálogo de Cargos y Puestos del SPE y someterlo para su aprobación a la Junta General Ejecutiva. En el Estatuto vigente (artículos 37 y 39) y en los Lineamientos respectivos se definen las causales para determinar la incorporación, desincorporación o supresión de plazas del SPE con base en su carácter sustantivo y/o técnico especializado para la organización de las elecciones federales, y en los demás requerimientos establecidos en los Lineamientos.

2.6.1 Evolución de la incorporación, desincorporación y supresión de plazas del SPE

De 1993 a 2009 la DESPE registró 11 modificaciones al Catálogo relacionadas con plazas exclusivas del SPE. El siguiente cuadro ilustra las modificaciones al Catálogo en términos históricos:

Cuadro 10. Modificaciones al Catálogo de Cargos y Puestos del SPE

PERIODO DE VIGENCIA	NÚMERO DE PLAZAS POR CUERPO		TOTAL	OBSERVACIONES
	DIRECTIVO	TÉCNICO		
1 de junio de 1993 al 5 de septiembre de 1999	1,771	565	2,336	El 29 de mayo de 1993 la Junta General Ejecutiva acordó por primera vez la incorporación de miembros del Servicio Profesional Electoral, conformando el primer Catálogo.
6 de septiembre de 1999 al 31 de marzo de 2002	1,792	700	2,492	La Junta General Ejecutiva aprobó el 6 de septiembre de 1999 modificaciones al Catálogo. Se adicionaron 51 Jefaturas de Departamento de Centros Regionales de Computo y se modificaron algunas plazas en Oficinas Centrales; en la DECEYEC se agregaron 34 plazas, en la DEOE se incorporaron 3 plazas, en la DEPPP se desincorporaron 7, se agregaron 93 en la DERFE y se desincorporaron del SPE todas las plazas de la Dirección Jurídica (12 plazas).
1 de abril de 2002 al 31 de julio de 2002	1,791	653	2,444	Se suprimió la Dirección de Circunscripciones en la DERFE por Acuerdo JGE12/2002 de la Junta General Ejecutiva del 25 de febrero de 2002, eliminándose 48 plazas del SPE.
1 de agosto de 2002 al 30 de septiembre de 2002	1,774	594	2,368	Por Acuerdo JGE70/2002 de la Junta General Ejecutiva del 22 de julio de 2002, se desincorporaron 8 plazas en la DECEYEC, así como 68 correspondientes a los Centros Regionales de Cómputo.
1 de octubre de 2002 al 31 de marzo de 2003	1,768	585	2,353	Por Acuerdo JGE88/2002 de la Junta General Ejecutiva del 29 de agosto de 2002, se desincorporaron 15 plazas correspondientes a la DEOE.
1 de abril de 2003 al 26 de enero de 2005	1,768	591	2,359	Por Acuerdo JGE46/2003 la Junta General Ejecutiva aprobó el 24 de marzo de 2003, en la estructura de la DERFE, la eliminación de 32 Coordinaciones Regionales con adscripción en Juntas Ejecutivas Locales y se crearon en su lugar 26 plazas de Coordinador Operativo, así como 12 Jefaturas de Monitoreo a Módulos.
27 de enero de 2005 al 28 de junio de 2005	1,765	588	2,353	Por Acuerdo JGE15/2005 de la Junta General Ejecutiva aprobó el 27 de enero de 2005, en la DECEYEC, la desincorporación del SPE de 2 Direcciones de Área, 2 Subdirecciones, 2 Profesionales de Servicios Especializados y 1 Técnico en Procesos Electorales, así como la creación de una Dirección de Área.
29 de junio de 2005 a 31 de octubre de 2006	1,764	585	2,349	Por el Acuerdo CG141/2005 del Consejo General aprueba el 29 de junio de 2005 la creación de la Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación, adscritas a la Secretaría Ejecutiva. La Unidad de Enlace, Red Nacional de Bibliotecas, Archivo Institucional y Centro Metropolitano IFETEL se readscriben a la Unidad Técnica, por lo que se desincorporan del SPE las 4 plazas citadas correspondientes a esa área.
1 de noviembre de 2006 al 27 de febrero de 2007	1,761	585	2,346	Por el Acuerdo JGE 176/2006 de la Junta General Ejecutiva aprobó la desincorporación del SPE de las Coordinadores en Actualización en Campo del Padrón Electoral, de Control del Padrón Electoral, y de Planeación y Evaluación.
28 de febrero de 2007 al 16 de mayo de 2007	1,758	508	2,266	El 27 de febrero de 2007, por Acuerdo JGE58/2007 de la Junta General Ejecutiva, se autorizaron modificaciones al Catálogo por medio de las cuales se formalizó la reestructuración integral de la DERFE (incluidas 2 plazas adscritas en la DECEYEC), incorporando al SPE 3 cargos/puestos que anteriormente pertenecían a la rama administrativa y que son: la Dirección de Operaciones CECYRD, la Subdirección de Depuración y la Subdirección de Digitalización y Resguardo Documental. Asimismo, se incorporaron 4 cargos/puestos de nueva creación que son: Jefatura de Departamento de Análisis y Seguimiento de Acuerdos y Actividades de las Comisiones de Vigilancia, Jefatura de Departamento de Infraestructura y Suministro a Módulos, Jefatura de Departamento de Seguimiento en Campo, y Jefatura de Departamento de Integración de Avances. Adicionalmente, se desincorporaron 85 plazas del Servicio: 2 correspondientes a la DECEYEC y 83 a la DERFE.
17 de mayo de 2007 al 31 de diciembre de 2011.	1,757	498	2,255	Finalmente, el 16 de mayo de 2007, en cumplimiento a la resolución dictada por la H. Sala Superior de Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación con expediente número SUP-RAP-10/2007 y por el Acuerdo JGE201/2007 la Junta General Ejecutiva reincorporó al SPE las siguientes 4 plazas adscritas a la DERFE: Coordinación de Actualización en Campo del Padrón Electoral con cambios de nomenclatura y funciones para transformarse en la Coordinación de Operación en Campo. En ese mismo sentido, la Coordinación de Control del Padrón Electoral se transformó en la Coordinación de Procesos Tecnológicos, la Jefatura de Departamento de Análisis e Integración en Jefatura de Departamento de Control y Seguimiento de Programas, y por último la Jefatura de Departamento de Sistematización de la Información en Jefatura de Planeación y Análisis de Programas.

PERIODO DE VIGENCIA	NÚMERO DE PLAZAS POR CUERPO		TOTAL	OBSERVACIONES
	DIRECTIVO	TÉCNICO		
Conforme al cronograma que se aprobó para el proceso de reestructura de la DECEyEC los cambios autorizados entraron en vigor en tres etapas, que corresponden a los meses de enero, febrero y marzo de 2012. Esta es la estructura vigente.	1,816	430	2,246	<p>El 28 de noviembre de 2011, la Junta General Ejecutiva autorizó el Acuerdo por el que se aprueba la incorporación, desincorporación y supresión de cargos y puestos de la estructura del SPE en la DECEyEC. Derivado de lo anterior, el 20 de diciembre de ese mismo año, la JGE aprobó el Acuerdo por el que se aprueba modificar el Catálogo de Cargos y Puestos SPE.</p> <p>Esta reestructuración consistió en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desincorporan del SPE y se transfieren a la rama administrativa 15 plazas (4 Jefes de Departamento y 11 Técnicos); • Se suprimen de la estructura del SPE 2 plazas (1 Jefatura de Departamento y 1 Técnico); • Se aprueba la creación de 8 plazas en la estructura del SPE (2 Subdirectores y 6 Jefes de Departamento), y • 17 Plazas cambian de nomenclatura, funciones y adscripción (1 Director, 4 Subdirectores y 12 Jefes de Departamento). <p>De acuerdo con los cambios aprobados, la estructura del SPE en la DECEyEC queda conformada actualmente por 28 plazas de las cuales 2 son de Directores de área, 6 Subdirectores y 20 Jefes de Departamento, todas ellas del Cuerpo de la Función Directiva.</p>

2.6.2 Identificación de problemas

Se identificó la necesidad de actualizar el Catálogo a partir de la conformación de perfiles sustentados en competencias y en hacer coincidir los instrumentos de medición de conocimientos y aptitudes para ingresar al SPE (exámenes y entrevistas) con los perfiles y competencias establecidos en dicho Catálogo. A la par, se identificó la ausencia de criterios claros y compartidos para determinar el tamaño de la estructura del SPE y las causales de alta o baja de plazas del SPE. En suma, se advirtió la carencia de un análisis organizacional sobre la estructura del SPE

2.6.3. Soluciones que se aplicaron

En concordancia con el artículo 41, párrafo segundo, Base V de la Constitución, y artículo 105, numeral 1 del COFIPE, las tareas sustantivas del Instituto están relacionadas con los rubros siguientes: I. Capacitación Electoral; II. Educación Cívica; III. Geografía Electoral; IV. Derechos y Prerrogativas de los Partidos Políticos y las Agrupaciones

Políticas Nacionales; V. Padrón Electoral y Lista Nominal; VI. Impresión de materiales electorales; VII. Preparación de la jornada electoral; VIII. Cómputo de votos y declaración de validez; IX. Regulación de la observación electoral; regulación de encuestas y estudios de opinión vinculadas al ámbito electoral; X. Fiscalización de las finanzas de los Partidos Políticos; XI. Administración de los tiempos del Estado en radio y televisión; y la XII. Instrucción y resolución de procedimientos sancionadores especiales y ordinarios.

Por ende, las Direcciones Ejecutivas o Unidades Técnicas con atribuciones vinculadas con las tareas sustantivas referidas en el párrafo anterior, deberán contar con cargos y puestos del SPE y la incorporación, desincorporación y supresión de cargos y puestos exclusivos del SPE atenderá a las tareas señaladas previamente y al modelo de profesionalización establecido en la Constitución, el COFIPE y el Estatuto.

Se estableció que el criterio para determinar qué plazas pertenecen al SPE reside en saber si sus funciones y responsabilidades están asociadas a tareas sustantivas y/o técnico especializadas indispensables para la organización de las elecciones federales; así como a los fines del Instituto Federal Electoral; o también a la finalidad de asegurar el desempeño profesional de las actividades del Instituto²⁰.

La Junta General Ejecutiva aprobó por primera vez en 2010, los Lineamientos para la incorporación, desincorporación y supresión de plazas de cargos y puestos del SPE.

2.6.4 Resultados que se generaron

Se han propiciado las condiciones para discutir y analizar una nueva estructura del SPE, congruente con las actividades sustantivas del IFE:

- En diciembre de 2011, la Junta General Ejecutiva aprobó una nueva reestructura de la DECEYEC, que atiende al objetivo

²⁰ Confróntese la sentencia SUP-RAP-10/2007 del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) del 2 de mayo de 2007.

principal de adecuar la estructura a la Estrategia Nacional de Educación Cívica 2011-2015.

- En esa misma fecha, el Secretario Ejecutivo instruyó a la DESPE hacer una revisión de la estructura de las plazas del SPE después del proceso electoral.
- La DESPE trabaja actualmente en la elaboración de un diagnóstico sobre la estructura ocupacional actual que servirá de base para formular una propuesta de reestructura de las Direcciones Ejecutivas de Registro Federal de Electores, de Capacitación Electoral y Educación Cívica, de Organización Electoral y de Prerrogativas y Partidos Políticos.

3. FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Antes de entrar en materia, es importante conocer cuáles son las características de los miembros del SPE, desde el punto de vista de su formación profesional y de su distribución por género y edad, para saber con qué universo se está considerando su capacitación profesional:

Cuadro 11. Características de los miembros del SPE

Característica	Cifra
Edad Promedio	46 años
Mujeres	475
Hombres	1722
Estudios de nivel medio superior	128
Estudios parciales de licenciatura	457
Estudios concluidos de licenciatura	1296
Estudios de parciales de maestría	157
Estudios concluidos de maestría	139
Estudios parciales de doctorado	14
Estudios concluidos de doctorado	6
TOTAL	2,197

Nota: 49 vacantes dan un total de 2246 plazas del SPE.

Característica	Porcentaje
Estudios concluidos de licenciatura, maestría o doctorado	1441 (65.59%)
Estudios parciales de licenciatura, maestría o doctorado	628 (28.58%)
Estudios de nivel medio superior	128 (5.83%)
TOTAL	2,197

Cuadro 12. Distribución de Género en el SPE

AÑO	MUJERES	%	HOMBRES	%	TOTALES
Enero 2009	414	18.9	1,769	81.1	2,183
Marzo 2010	428	19.9	1,730	80.1	2,158
Diciembre 2010	407	20.0	1,616	80.0	2,023
Octubre 2011	425	20.8	1,625	79.2	2,050
Enero 2012	471	21.4	1,733	78.6	2,204
Noviembre 2012	471	21.4	1,726	78.6	2,197

El proceso de formación, en conjunto con el resto de los procesos, ha dado certeza y ha logrado que el IFE cuente con personal calificado y especializado en el ámbito político-electoral. Sin embargo, se considera que como todo proceso de gestión de recursos humanos, es susceptible de fortalecerse. Este proceso se compone de los siguientes subprocesos:

- Programa de Formación y Desarrollo Profesional;
- Actualización Permanente;
- Actividades Externas; y
- Disponibilidad

3.1 Programa de Formación

El Programa de Formación y Desarrollo Profesional, de acuerdo con el artículo 130 del Estatuto vigente, está constituido por las actividades de carácter académico y técnico orientadas a promover en los miembros del SPE provisionales y titulares, conocimientos básicos, profesionales y especializados, así como habilidades, actitudes y valores tendientes al desarrollo de competencias.

El Programa de Formación se integra por tres fases: básica, profesional y especializada. Los contenidos de éste son compartidos con una Maestría que también se imparte y está reconocida por la Secretaría de Educación Pública desde el 20 de octubre de 2003, denominada Maestría en Procesos e Instituciones Electorales.

3.1.1 Evolución del Programa de Formación

La experiencia institucional evidenció que la estructura curricular del Programa de Formación y de la Maestría requería de mayor coherencia, relevancia, aplicabilidad y calidad en sus contenidos. De acuerdo a una encuesta que se aplicó en 2008 a 398 funcionarios del SPE inscritos en la Maestría, el 61% comentó que los contenidos debían ser actualizados.

Desde su conformación bajo el modelo por áreas modulares, los contenidos del Programa se actualizaron en dos ocasiones, en los años 2005 y 2007. La actualización de los contenidos del 2005 estuvo enfocada particularmente al área modular Técnico-Instrumental de la fase especializada. A finales del 2007, algunos textos de las áreas modulares Jurídico-Política y Administrativo-Gerencial fueron actualizados en virtud de la aprobación de la reforma constitucional y legal 2007-2008.

El Programa de Formación y Desarrollo Profesional es una obligación estatutaria para los miembros del SPE del IFE, y por ende, es causal de destitución el reprobado un área modular o un módulo del Programa, según lo establece el artículo 147 del Estatuto. Cabe puntualizar que cada funcionario tiene hasta tres oportunidades para aprobar. El siguiente cuadro da cuenta de los servidores electorales del IFE que fueron destituidos por reprobado en tres oportunidades un área modular o un módulo del Programa de Formación desde 1997 hasta 2011:

Cuadro 13. Destituciones y renuncias de miembros del Servicio por el Programa de Formación

AÑO	SEMESTRE ACADÉMICO	PROGRAMA POR MATERIAS								PROGRAMA POR ÁREAS MODULARES								TOTAL	DESTITUCIONES	RENUNCIAS					
		FASE BÁSICA				FASE PROFESIONAL				FASE BÁSICA				FASE PROFESIONAL ESPECIALIZADA											
		DC	EE	COFI PE I	EST.	COFI PE II	DEM	PPM	EI	JP	AG	TI	EI	JP	AG	TI	EI				JP	AG	TI		
1997	SEPTIEMBRE/OCTUBRE Y DICIEMBRE DE 1997		11		5		40														56	48	8		
1998	OCTUBRE DE 1998		8	6	1		9														24	16	8		
1999	JULIO DE 1999	6																			6	5	2		
	SEPTIEMBRE DE 1999	1																			1				
2000	DICIEMBRE DE 2000	23					25														48	8	40		
2001	JUNIO DE 2001	1			1		1														3		12		
	DICIEMBRE DE 2001	4			2	1	2														9				
2002	JULIO DE 2002				1	3															4		4		
2004	JUNIO DE 2004						1														1		6		
	FEBRERO DE 2005						1	2										2			5				
2005	SEPTIEMBRE DE 2005						1								1	1	1				4		4		
2007	JUNIO DE 2007									1					1						2		10		
	DICIEMBRE DE 2007														1	4	1	2			8				
2008	JULIO DE 2008									1						3	3				7		7		
2010	JULIO DE 2010 (2010/1)													3	1	4					8		16		
	FEBRERO DE 2010 (2010/2)						1							1	1	2	3				8				
2011	22 DE SEPTIEMBRE DE 2011														1	3	1				5		5		
	TOTAL	35	19	6	8	5	52	32	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	4	14	15	2	199	77	122

3.1.2 Identificación de problemas

Antes de la reforma integral al Estatuto, el Programa de Formación y Desarrollo Profesional en el SPE tuvo dos modalidades distintas: el Programa por materias y el Programa por áreas modulares. Y ambos coexistían. El contenido académico del Programa por áreas modulares se distribuyó en cuatro áreas modulares: Ético-Institucional, Jurídico-Política, Administrativo-Gerencial y Técnico Instrumental, según se muestra a continuación.

Cuadro 14. Estructura curricular del Programa por Áreas modulares

	Ético – Institucional	Jurídico- Política	Administrativo - Gerencial	Técnico Instrumental
Básica	<ul style="list-style-type: none"> -Ética, libertad y responsabilidad. -Ética cívica -Ética institucional y responsabilidad profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fundamentos de la Democracia Liberal. -Derecho Constitucional. -Instituto Federal Electoral. 	<ul style="list-style-type: none"> -La Organización del IFE y el Servicio Profesional Electoral. -Administración Integral en las Organizaciones. -Administración de Procesos Estratégicos en el IFE. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estrategias de Aprendizaje. -La Comunicación Escrita en el Ámbito Político-Electoral. -Estadística Elemental Aplicada.
Profesional	<ul style="list-style-type: none"> -Ética Pública, Estado Liberal de Derecho, Derechos Humanos. -Democracia, Ética Profesional y Cultura Organizativa. -Administración Pública Democrática, Responsabilidad y Profesionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Derecho Electoral. -Sistemas Electorales. -Partidos y Sistemas de Partidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Administración Estratégica. -Comunicación Organizacional. -Auditoría Administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Metodología para el Análisis de Información Político-Electoral y la Construcción de Discursos Institucionales.
Especializada	<ul style="list-style-type: none"> -Ética Legalidad y Democracia en el contexto del Servicio Profesional Electoral. -El IFE como Institución que Contribuye al Mantenimiento y Consolidación de la Vida Democrática. -La Construcción de la Ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> -Transiciones y Diseño Institucional. -La Calificación Electoral. -Interpretación Político-Jurídica de Normas y Principios. -Prueba y Verdad en el Derecho. -Reformulación de los Conceptos de Soberanía y Ciudadanía ante la Dinámica del Proceso de Globalización. -Globalización y Democracia. -El Derecho a la Información: Presupuesto de la Democratización y la Participación Ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad, Círculos de Calidad y Mejora Continua. -Desarrollo Organizacional e Información Estratégica. -Planeación Estratégica y Sistemas de Evaluación. -Liderazgo y Técnicas de Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Taller de Metodología para la Investigación.

Sin embargo, se diagnosticó que este Programa se encontraba rebasado en algunos de sus contenidos y al mismo tiempo no satisfacía las

necesidades formativas que el IFE requería para los miembros del SPE. Lo anterior se explicaba por la inadecuada utilización de la plataforma pedagógica modular y la concepción de un perfil idóneo de funcionario de carrera que ya no correspondía con el entorno actual, donde los funcionarios debían cumplir con las nuevas atribuciones del IFE derivadas de la reforma electoral constitucional y legal 2007-2008. Asimismo, la estructura modular funcionaba como un conjunto de asignaturas articuladas, en la que no existía una coherencia vertical, ni horizontal; se orientaba más a la transmisión de conocimientos que a la construcción de aprendizajes significativos. Más aún, no se aplicaba método alguno para medir el conocimiento aprendido, ni para comprobar si se habían adquirido las habilidades y aptitudes necesarias para su desempeño.

Existían dos problemas medulares: 1) el Programa no fortalecía del todo el perfil deseable de los funcionarios del SPE, y 2) el modelo de evaluación era rígido, sólo se evaluaba por medio de un examen conceptual al final del semestre académico.

El Programa demandaba un rediseño de la metodología del aprendizaje y la implementación de herramientas didácticas adecuadas para el fortalecimiento o desarrollo de competencias.

3.1.3. Soluciones que se aplicaron

Se crea un nuevo Programa por módulos que se basa en teorías constructivistas pedagógicamente probadas y en actividades técnicas orientadas a promover en los miembros del SPE conocimientos básicos, profesionales y especializados. Además, fomenta habilidades, actitudes, aptitudes y valores tendientes al desarrollo de competencias directivas, claves y técnicas. En su estructura se modifican los contenidos de las fases básica, profesional y especializada del Programa para adecuarlos a las nuevas atribuciones de la institución derivadas de la reforma electoral constitucional y legal 2007-2008. El siguiente cuadro da cuenta de la malla curricular del Programa por módulos.

Cuadro 15. Estructura curricular por módulos

Básica	El IFE y su papel en el Estado mexicano			Cultura democrática e identidad institucional			Organización administrativa en el IFE					
	Gestión de procesos y mejora continua			Cultura organizacional y logro de resultados			Transparencia, acceso a la información pública y rendición de cuentas			Métodos y técnicas de investigación documental		
	Elementos básicos de geografía electoral			Organización electoral orientada a resultados			Herramientas de evaluación y planeación estratégica			Ética y responsabilidad administrativa		
Profesional	Atribuciones, cambios y desafíos del Registro Federal de Electores			Técnicas de fundamentación y motivación de actos de autoridad			Nulidades en materia electoral			Identificación de mejores prácticas en materia electoral		
	Bases del sistema de medios de impugnación			Innovación en los procesos de capacitación y formación			Procedimientos sancionadores: ordinario, especial y en materia de quejas sobre el financiamiento y gasto de partidos políticos			Administración del tiempo del Estado en radio y televisión para partidos, instituciones electorales y particulares		
Especializada												

Una característica importante del nuevo Programa de Formación es que se determina un sistema integral de evaluación que permite obtener evidencia del logro de aprendizajes y desarrollo de habilidades, a través de la inclusión de dos nuevas variables: ejercicios en campus virtual 30% y participación en círculos de estudio 30%, además de que el valor del examen se reduce del 100% al 40% de la calificación.

Se acortan los tiempos para que el miembro del SPE ejerza su derecho de solicitar de manera escrita a la DESPE la revisión de la evaluación del aprovechamiento del Programa así como para que la

Dirección Ejecutiva dé respuesta notificando lugar, fecha y hora para realizar la revisión solicitada.

Por otra parte, se reconoce la figura del facilitador y ahora el miembro del SPE que participe en esta actividad es sujeto de valoración para la obtención de incentivos.

Además, en materia de normatividad secundaria se establecen los Lineamientos en materia del Programa de Formación y de asesorías sobre el contenido de los módulos del Programa que norman el diseño y elaboración de los mismos, contenidos, materiales didácticos y evaluación del aprovechamiento del Programa.

3.1.4 Resultados que se generaron

- Se implementó el Programa por módulos, logrando elaborar 2 módulos de la fase básica y 2 de la fase profesional con un enfoque basado en competencias.
- El nuevo Programa es más flexible y los miembros del SPE lo pueden cursar en menos tiempo.
- El nuevo Programa se administró desde una plataforma web, específicamente del Campus Virtual del IFE, lo que lo hizo más atractivo, dinámico e innovador
- Se implementó el sistema de evaluación del aprovechamiento en el Programa de Formación por módulos (60% actividades de aprendizaje + 40% de examen presencial).
- Se creó un banco de reactivos para los exámenes del Programa, así como se logró mejoras en el proceso de su elaboración y revisión, capacitando al personal involucrado en el mismo.
- Se elaboró y se impartió por primera vez el *curso de inducción en línea* tanto para el personal de nuevo ingreso como el que ya pertenece al SPE y se implementó un espacio particular en el Campus Virtual.
- Se estableció la posibilidad de migración del Programa por áreas modulares al Programa por módulos.

- Se utilizaron tecnologías de la información y la comunicación a través de técnicas *B-learning* que combinan lo presencial con lo virtual, utilizando el Campus del IFE para tal propósito.

Durante 2010 y 2011 el Programa de Formación y Desarrollo Profesional operó tres semestres académicos (2010/1, 2010/2 y 2011/1), tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 16. Programa de Formación 2010-2011

Periodo de duración	2 Semestres académicos en 2010 y 1 Semestre académico en 2011
Inicio del nuevo Programa por Módulos	2° Semestre de 2010
Miembros del SPE inscritos en el semestre más reciente 2011/1	745 miembros del SPE inscritos en el Semestre 2011/1
Universo de inscritos en los Programas de Formación que se operaron de manera simultánea ²¹	Programa por materias: 1 MSPE* Programa de áreas modulares: 538 MSPE (6 en fase básica, 157 en profesional y 375 especializada) Programa de módulos: 207 MSPE (178 básica y 29 en profesional).
Nivel de avance en el diseño del nuevo Programa estructurado por Módulos	Se han elaborado 4 módulos del Nuevo Programa de Formación y actualmente se están diseñando 3 más y se proyectan otros dos para finales de 2012.

*Concluyó en el primer semestre académico de 2010.

Conviene resaltar que el Programa por materias concluyó formalmente en el semestre académico 2010/2, pero coexisten el Programa por

²¹ La cantidad de MSPE de los programas por áreas modulares y módulos corresponden al inicio del semestre académico 2011/1

áreas modulares y el Programa por módulos. El siguiente cuadro presenta la distribución de los miembros del SPE en los dos programas, los que han concluido, el personal de nuevo ingreso y las vacantes, con fecha al 24 de octubre de 2012.

Cuadro 17. Distribución de MSPE por Programa de Formación 2010

Programa de Formación	MSPE	%
Áreas modulares	514	22.88
Módulos	202	9.00
Terminaron Programa de Formación	1,212	53.96
Personal de nuevo ingreso	269	11.98
Vacantes	49	2.18
Total de MSPE	2,246	100

3.2 Maestría en Procesos e Instituciones Electorales

El 20 de octubre de 2003, la Secretaría de Educación Pública reconoció con el grado de Maestría al contenido curricular del Programa de Formación por áreas modulares. Programa y Maestría en aquel contexto han compartido la misma malla curricular y se cursan de forma simultánea, pero mientras el primero era obligatorio la Maestría siempre ha tenido un carácter opcional y voluntario.

3.2.1 Evolución de la Maestría

Hasta antes de la reforma integral del Estatuto en 2009, no había ningún miembro del SPE que se hubiera titulado en la Maestría en Procesos e Instituciones Electorales.

De acuerdo a una encuesta aplicada en 2008 a 398 funcionarios del SPE inscritos en la Maestría, el 61% comentó que los contenidos debían ser actualizados

3.2.2 Identificación de problemas

Durante la reforma al Estatuto, se discutió como el principal problema de la Maestría su baja eficiencia terminal. Además de la complejidad de operar y administrar al mismo tiempo 1 Programa de Maestría y 2 Programas de Formación. Por si esto fuera poco, no se puede perder de vista que los problemas identificados para el Programa de Formación por áreas modulares se replican en la Maestría toda vez que comparten la misma malla curricular.

3.2.3. Soluciones que se aplicaron

La Junta General Ejecutiva aprobó en noviembre de 2010 la actualización de los Acuerdos que regulan la Maestría en Procesos e Instituciones Electorales, a efecto de mejorar sus procedimientos y sus tasas de titulación.

3.2.4 Resultados que se generaron

En 2010 y 2011 se presenció la titulación de seis funcionarios de carrera, la regulación del funcionamiento del Cuerpo Colegiado, la generación de un banco de directores y lectores de tesis para apoyar el proceso de titulación de los funcionarios de carrera, la puesta en marcha de un Taller de Técnicas de Investigación Documental y la asignación de un espacio para la Maestría dentro del Campus Virtual del IFE.



Entrega de títulos profesionales de la Maestría en Procesos e Instituciones Electorales a funcionarios de carrera. Oficinas centrales del IFE. México, D.F. 13 de diciembre de 2011

El siguiente cuadro da cuenta de lo más destacable durante 2010 y 2011 en el ámbito de la Maestría:

Cuadro 18. Numeralia de la Maestría 2010-2011

Número de inscritos en la Maestría	782
Número de candidatos a Maestro	341
Número de titulados	6 alumnos se han graduado: 3 MSPE y 3 ex funcionarios. Dos de ellos, con mención honorífica.

3.3 Actualización Permanente

En el artículo 159 del Estatuto vigente se regula por primera vez la Actualización Permanente, consistente en cursos, seminarios, diplomados, talleres y prácticas; que tienen como objetivo realizar actividades com-

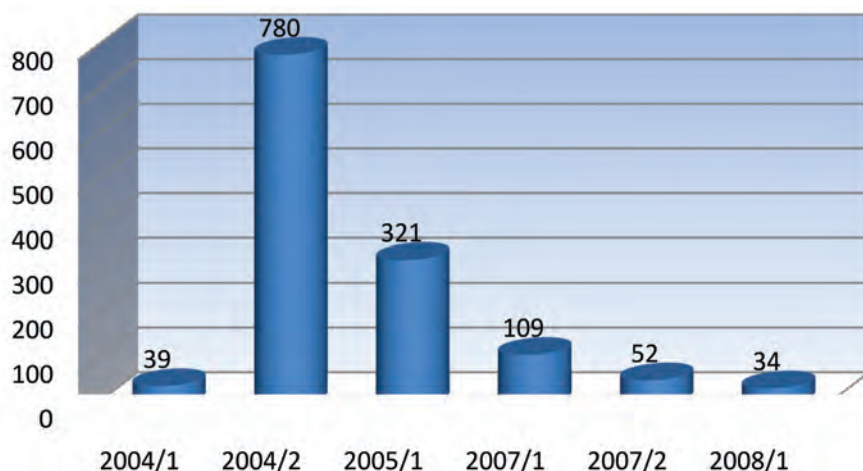
plementarias de formación vinculadas con los fines y necesidades institucionales y que están sujetos a disponibilidad presupuestal.

Ésta tiene por objeto la construcción de aptitudes en aspectos técnicos del trabajo, lo que puede realizarse mediante la implementación de cursos específicos en la actualización permanente. Se estipula que esta Actualización se dirige a todo el personal de carrera del Instituto y es obligatoria para quienes hayan concluido la fase especializada del Programa de Formación

3.3.1 Evolución de la Actualización Permanente

Hasta 2008, la DESPE registraba 1,335 MSPE que concluyeron el Programa de Formación y no habían recibido actualización de forma regular. A continuación se presenta una estadística que muestra el semestre académico en el cual los funcionarios del SPE terminaron el Programa:

Gráfica 2. Semestre académico en que los MSPE concluyeron el Programa de Formación



La distribución por cargos y puestos de los 1,335 funcionarios en activo indican que los niveles directivos de los órganos desconcentrados son los que mayormente finalizaron el Programa de Formación. Los primeros cargos son los Vocales Ejecutivos, Vocales del Registro Federal de Electores y Vocales Secretarios, lo cual proporcionaba indicios para orientar la capacitación.

Cuadro 19. Cargo o puestos de los MSPE que concluyeron el Programa de Formación

ESTADÍSTICA POR CARGO	
VOCAL EJECUTIVO	248
VOCAL SECRETARIO	239
VOCAL DE CAPACITACION ELECTORAL Y EDUCACION CIVICA	200
VOCAL DE ORGANIZACION ELECTORAL	215
VOCAL DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES	243
JEFE DE OFICINA DE SEGUIMIENTO Y ANALISIS	122
JEFE DE OFICINA DE CARTOGRAFIA ESTATAL	18
COORDINADOR OPERATIVO	11
JEFE DE MONITOREO A MODULOS	2
DIRECTOR DE ÁREA	3
SUBDIRECTOR DE ÁREA	9
JEFE DE DEPARTAMENTO	15
VISITADOR ELECTORAL	9
TECNICO EN PROCESOS ELECTORALES	1
TOTAL	1,335

3.3.2 Identificación de problemas

Hasta antes de 2009 no se definía de manera precisa la actualización permanente, tampoco se regulaba en normativa secundaria el diseño y el procedimiento para su implementación.

La ausencia de este subproceso impedía a los funcionarios de carrera proveerles de instrumentos técnicos para el adecuado y oportuno cumplimiento de las nuevas atribuciones derivadas de la última reforma electoral constitucional y legal 2007-2008.

Asimismo, generaba inequidad en el otorgamiento de incentivos, en razón de que más de la mitad de los funcionarios ya habían terminado el Programa de Formación.

3.3.3. Soluciones que se aplicaron

A partir de enero de 2010, el marco estatutario en su artículo 159 normaliza la Actualización Permanente. Del mismo modo se regula que la DESPE sea la instancia responsable de administrar, operar y determinar el diseño y elaboración de los cursos, sus contenidos, materiales didácticos, periodo de duración, criterios y mecanismos de evaluación.

En marzo de 2011, la Junta General Ejecutiva del IFE aprueba los Lineamientos de Actualización Permanente con la intención clara de responder a la necesidad de los 1,335 miembros del SPE que concluyeron el Programa y requieren de otras modalidades de capacitación.

Cabe resaltar que en la definición de las actividades de Actualización Permanente, la DESPE lo hace en coordinación con la Secretaría Ejecutiva, las Direcciones Ejecutivas y las Unidades Técnicas del Instituto, atendiendo a las necesidades de capacitación existentes y a los fines del Instituto.

Se determina la obligatoriedad de que los miembros del SPE aprueben los cursos de Actualización Permanente con una calificación mínima de siete, ya que de lo contrario no pueden ser elegibles para el otorgamiento de incentivos. En contrapartida, se le concede al miembro del SPE el derecho de solicitar de manera escrita a la DESPE la revisión de la evaluación obtenida en el curso de Actualización Permanente y en respuesta la Dirección Ejecutiva le notifica el lugar, fecha y hora para realizar la revisión solicitada.

3.3.4 Resultados que se generaron

Del universo de 1,335 miembros del SPE que concluyeron el Programa de Formación, se inscribieron 1,237 a los cursos de Actualización Permanente en 2011. Así, de agosto de 2011 a enero de 2012 se impartieron los cursos de *Liderazgo e Influencia*, *Trabajo en Equipo*, *Negociación* y *Procedimiento Especial Sancionador*. La siguiente tabla muestra el universo de miembros del SPE que participaron en cada curso.

Cuadro 20. Miembros del SPE en cursos de Actualización Permanente. Agosto 2011-Enero 2012

Curso	Periodo	MSPE que concluyeron
Liderazgo e Influencia	Agosto – Octubre	1;042
Trabajo en Equipo	Agosto – Octubre	624
Negociación	Septiembre – Octubre	924
Procedimiento Especial Sancionador	Octubre 2011 - Enero 2012	987

Es importante hacer mención que el total de 1,237 no coincide si se hace la sumatoria total de los números que aparecen en el cuadro, debido a que varios miembros del SPE tomaron más de uno de los cursos.

Del mismo modo, conviene hacer mención que el curso de Procedimiento Especial Sancionador se impartió a Vocales Ejecutivos, Vocales Secretarios, Asesores de Consejeros, Asesores y Auxiliares Jurídicos del Instituto de cara al Proceso Electoral Federal, en el que se contó con la colaboración de especialistas y funcionarios de la institución que intervinieron tanto en el diseño como en su impartición.

En el marco del Proceso Electoral Federal 2011-2012 se instrumentó el material informativo de “Cómputos Distritales”, dirigido a miembros del Servicio Profesional Electoral, Representantes de Partidos Políticos y Capacitadores Electorales. Este material audiovisual, en formato CD (este material didáctico fue patrocinado por la Agencia Española de Cooperación Internacional), fue distribuido a las 32 Juntas Ejecutivas Locales y a las 300 Juntas Ejecutivas Distritales, del

viernes 29 de junio al martes 3 de julio, como herramienta de consulta para la realización del cómputo y recuento de votos.

De septiembre a noviembre de 2012 se impartieron cuatro cursos (Trabajo en equipo, administración y gestión de proyectos, liderazgo e influencia, gestión para la mejora del desempeño) a 2,718 participantes (MSPE), quienes tomaron más de un curso

3.4 Actividades Externas

Son las autorizaciones que se conceden a miembros del SPE para realizar actividades externas en horario laboral y con base en un número limitado de tiempo.

3.4.1 Evolución de las actividades externas

Las autorizaciones más recurrentes que están relacionados con actividades externas, están vinculadas con la docencia y los estudios, según se desprende de los siguientes cuadros:

Cuadro 21. Actividades Externas 2007-2008

TIPO DE ACTIVIDAD	2007	2008
Docencia	138	82
Estudios	191	119
Estudios y docencia	1	0
Otros	2	1
Total	332	202

Cuadro 22. Actividades Externas 2009-2011

AÑO	COLABORACIÓN	DOCENCIA	ESTUDIOS	TOTAL
2009	3	72	163	238
2010	10	105	456	571
2011	3	57	247	307
Total	16	234	866	1,116

Conviene poner de relieve que durante el periodo de 1999 a 2008, la DESPE registró 51 procedimientos administrativos por presunta transgresión a la norma estatutaria que regula los permisos para autorizar actividades externas, de los cuales en 12 se determinó la destitución del funcionario por duplicidad de empleo.

3.4.2 Identificación de problemas

En el Estatuto no se definía claramente la figura de actividades externas, por lo que se podía considerar bajo este concepto a cualquier tipo de actividad. Esto propiciaba una falta de precisión sobre cuál debía de ser su propósito, lo que generaba prácticas de simulación y de erosión del principio de exclusividad con el Instituto.

3.4.3. Soluciones que se aplicaron

A través de normativa secundaria se establecen los Lineamientos en la materia en la que se regula el principio de exclusividad de los miembros del SPE y lo relativo a las autorizaciones para efectuar actividades externas en horario laboral, conforme a un número limitado de tiempo y de acuerdo a la opinión del superior inmediato y la trayectoria profesional en el SPE del interesado

3.4.4 Resultados que se generaron

Se ha generado por parte de la DESPE la obligación de velar por el principio de exclusividad de los miembros del SPE y buscar mecanismos para verificar que los mandos superiores cumplan con la obligación de reportar estas actividades y que las mismas no sean contrarias a los intereses institucionales.

3.5 Disponibilidad

Es el tiempo que se autoriza al personal de carrera para ausentarse temporalmente del SPE con el objeto de efectuar actividades académicas o de investigación acordes con los fines del Instituto, conforme al artículo 171 del Estatuto vigente.

3.5.1 Evolución de la disponibilidad

La figura de la disponibilidad como elemento para coadyuvar al desarrollo y formación profesional de los miembros del SPE no ha sido utilizada.

3.5.2 Identificación de problemas

El objetivo de la disponibilidad de coadyuvar al desarrollo y formación profesional de los MSPE no se ha alcanzado, debido a la excesiva regulación del procedimiento. Desde 1999, ningún funcionario electoral ha presentado una solicitud de disponibilidad.

No ha despertado el interés en el personal de carrera, debido a que su utilización implica dejar de percibir remuneraciones y estímulos respectivos al cargo o puesto que dejan.

3.5.3. Soluciones que se aplicaron

Se incorporó en el Estatuto la figura de la disponibilidad, consistente en regular el tiempo que se autoriza a los miembros del SPE para ausentarse temporalmente con la finalidad de realizar actividades académicas o de investigación vinculada a los fines de la institución.

De igual forma se determina que este mecanismo sólo podrá ser concedido siempre que no se afecten las actividades del Instituto, para lo cual la DESPE consultará al superior jerárquico y al Director Ejecutivo que corresponda.

Asimismo, se estipula que dejarán de percibir remuneraciones derivadas de su cargo o puesto, pero en cambio recibirán un estímulo económico, previo conocimiento de la Comisión del Servicio Profesional

Electoral y por acuerdo de la Junta General Ejecutiva, con lo que se pretende despertar el interés que no ha existido por parte del personal de carrera, debido a que se dejaba de percibir remuneración. Ahora con ello se pretende potenciar este procedimiento y fortalecer un mecanismo adicional para la profesionalización del personal de carrera.

Se reguló en normativa secundaria que la disponibilidad no debe ser menor a treinta días naturales ni exceder de dieciocho meses y se concede siempre y cuando no se afecten las actividades del Instituto y el miembro del SPE cumpla con un conjunto de requisitos vinculados a su desarrollo profesional.

Tres aspectos importantes que se regulan son: la no autorización cuando sean procesos electorales o para el desempeño de actividades en agrupaciones u organizaciones políticas, la obligación de presentar un informe de actividades avalado por la institución académica correspondiente, y la negativa a la autorización del reingreso antes de que el miembro del SPE en disponibilidad haya concluido las actividades para las que se le otorgó la misma, excepto en casos fortuitos o de fuerza mayor, cuya procedencia resuelve la Junta General Ejecutiva.

Con el objeto de dar certeza al personal que se reintegra al SPE, una vez que terminó la disponibilidad se le otorga el derecho de reincorporarse al Programa de Formación en la fase básica, profesional o especializada en que se hubiera quedado.

Del mismo modo, se determina que las plazas desocupadas del miembro del SPE en disponibilidad se cubran mediante el procedimiento de ocupación o incorporación temporal o encargado de despacho, con lo que se remite con precisión el procedimiento mediante el que se pueden ocupar estas plazas.

3.5.4 Resultados que se generaron

No se han presentado solicitudes de miembros del SPE que se interesen por acogerse a esta figura, aunado al periodo de proceso electoral 2011-2012 en el que no estuvo permitido su autorización. La Dirección Ejecutiva, una vez terminado el proceso electoral, tiene previsto darle una amplia y consistente difusión y entonces valorar su aplicación.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es el proceso que establece los métodos para valorar anualmente el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, de manera individual y colectiva de las funciones y objetivos asignados a funcionarios que ocupen una plaza del SPE (artículo 184 del Estatuto vigente).

La evaluación del desempeño impacta significativamente en la permanencia o no dentro del SPE de los funcionarios de carrera, en los subprocesos de incentivos, titularidad, promoción en rango, ocupación e incorporación temporal del cargo de Vocal Ejecutivo y de distintos a Vocal Ejecutivo respectivamente, en los cambios de adscripción y en la figura de la disponibilidad.

De igual forma fortalece el vínculo con Formación, a partir del Programa de Seguimiento al Desempeño que permitirá cerrar las brechas de desempeño y fortalece también la Actualización Permanente, el Sistema de Carrera y el Desarrollo Profesional; también consolida el vínculo con el área de Promoción a través de las evaluaciones, con la identificación del potencial de los funcionarios; se tiende a disminuir las inconformidades al reducir la subjetividad de las evaluaciones. Más aún, la evaluación coadyuva a alinear el desempeño a la Planeación institucional; fortalece la cultura de la evaluación hacia resultados y fomenta la mejora continua. La siguiente gráfica lo ilustra visualmente:

Gráfica 3.



4.1 Evolución del subproceso

La evaluación del desempeño ha venido registrando en los últimos años promedios superiores a 9 que no permiten identificar el desempeño sobresaliente, tal como se advierte en la siguiente gráfica:

Gráfica 4. Promedio de Evaluación del Desempeño del Servicio Profesional Electoral por ejercicio evaluado



Es importante hacer mención que el promedio obtenido en 1993 fue bajo porque fueron las primeras experiencias de evaluación, es decir, representaba el inicio de la curva de aprendizaje, ya que los indicadores no eran conocidos por los miembros del SPE con la anticipación suficiente para que pudieran preparar sus actividades. Por lo que había inequidad en la aplicación del sistema y ello incidía en los bajos promedios. Sin embargo, después de ese año la tendencia ha sido la generación de calificaciones altas, constituyendo una preocupación constante entre los diferentes actores del IFE.

4.2 Identificación de problemas

De 1991 a 2008 se establecieron seis diferentes modelos de evaluación del desempeño en los que las características comunes fueron su complejidad, porque había un número excesivo de indicadores a evaluar con poco peso. Las escalas de evaluación se empleaban inadecuadamente; existía inequidad en el número de indicadores asignados a cada cargo o puesto; la subjetividad en la evaluación de los factores clave persistía. La evaluación del desempeño estaba motivada por el incentivo económico y no por la mejora continua ya que sólo el personal de carrera que alcanzaba resultados superiores a nueve era considerado con desempeño sobresaliente y por ello se convertía en candidato a obtener incentivo. El evaluador jerárquico evaluaba sobre elementos subjetivos para no afectar el clima laboral con los evaluados y evitar la interposición de inconformidades. De hecho el Programa de Seguimiento al Desempeño no se aplicaba. Las competencias no cumplían con los requisitos metodológicos y estaban más orientadas a actividades y no a resultados.

4.3 Soluciones que se aplicaron

Se establece un nuevo modelo de evaluación del desempeño con flexibilidad y de mayor objetividad, en el que se incluyen factores tales como: eficacia, eficiencia, principios de actuación, desarrollo laboral,

entre otros. Asimismo, se evalúan no solo metas individuales, sino también metas colectivas, con una ponderación en la que el 80 por ciento de la calificación abarca factores objetivos y el 20 por ciento cualitativos (como las competencias).

El modelo que se establece en el nuevo Estatuto y en los Lineamientos para la evaluación del desempeño que se ha venido adaptando a prueba y error durante 2010, 2011 y 2012, parte de evaluar menos factores y hacerlos más objetivos en lugar de subjetivos; parte de evaluar metas no actividades; parte de no sólo evaluar metas individuales sino también colectivas, a fin de fomentar la corresponsabilidad en el logro de las metas institucionales.

Igualmente se alinea el desempeño individual al desempeño institucional, se introducen diálogos de desarrollo entre evaluados y evaluadores y se establece un programa de seguimiento al desempeño en aras de construir una cultura de evaluación hacia resultados y la mejora continúa.

El siguiente cuadro expone tanto los factores, indicadores, como porcentajes propuestos en la normatividad correspondiente para la evaluación del desempeño 2010, la primera posterior a la reforma integral al Estatuto:

Cuadro 23. Factores e indicadores de la Evaluación del Desempeño 2010

Factor	Indicadores	%
Logro Individual	Eficacia y Eficiencia de Metas Individuales	35
Logro del Equipo	Eficacia y Eficiencia de Metas Colectivas	10
Cumplimiento de actividades	Actividades del Calendario de Anual de Actividades	35
Competencias Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los principios rectores del IFE <li style="padding-left: 20px;">• Conocimiento del IFE • Visión vinculada a la estrategia institucional • Desarrollo personal y del equipo de trabajo 	20
		100%
Actividades Extraordinarias	Para MSPE que hayan ocupado dos puestos del SPE simultáneamente	0.25 a 0.50 adicional

Un elemento novedoso fue que se estableció el Diagnóstico de los factores individuales e institucionales que inciden en el desempeño, mediante encuestas de opinión en los que podrán participar los propios miembros del SPE, los diversos funcionarios del IFE, los superiores jerárquicos y normativos e incluso los usuarios externos.

Con el modelo propuesto se buscaba aprovechar la información derivada de la evaluación y retroalimentar a los otros procesos del SPE. Para ello se fortaleció el vínculo con Formación a partir del “Programa de Seguimiento al Desempeño” que se orientó a cerrar las brechas de desempeño y consolidó la Actualización Permanente, la carrera y el desarrollo profesional. Igualmente, se reforzó el vínculo con el proceso de Promoción, en el que se acentuaba no sólo la calificación de la evaluación, sino también la identificación, el fortalecimiento y el incentivo del potencial. Además, con la reducción de la subjetividad al evaluar contra la evidencia de los resultados obtenidos, se han disminuido las inconformidades con el proceso de evaluación del desempeño.



Desarrollo de la Quinta Sesión Ordinaria de la Comisión del Servicio Profesional Electoral.
29 de junio de 2011.

4.4 Resultados que se generaron

Entre los resultados que se generaron figuran los siguientes:

- Cambio del paradigma de la evaluación del desempeño orientándolo a resultados y metas.
- Reducción en aproximadamente 50% las inconformidades de 2010 respecto a los años anteriores.
- Alineación de las metas individuales y colectivas a los objetivos estratégicos del Instituto.
- La parte cualitativa del desempeño se midió menos subjetivamente, y a través de un esquema de 360°.
- Creación de las figuras de Acuerdo y Bitácora del Desempeño como instrumentos importantes para la objetividad y certeza de la evaluación del desempeño.
- Diseño de mejores metas que en ejercicios de evaluación anteriores.
- Construcción de una visión integral del desempeño: Ciclo de Gestión del Desempeño.
- Incorporación de las metas colectivas para promover el trabajo en equipo.
- Construcción de un modelo de competencias para reducir subjetividad.
- Fomento de un mayor involucramiento de autoridades, áreas normativas y MSPE en la construcción de indicadores.
- Atención oportuna y estrecha comunicación con los miembros del SPE y las áreas normativas.

Los miembros del SPE evaluados y los resultados obtenidos en la evaluación 2010²² aparecen en el siguiente cuadro:

²² Es importante hacer notar que los resultados de la evaluación 2011 todavía no se tienen porque se van a obtener en este año, ya que la evaluación se aplica después de la conclusión del periodo a evaluar.

Cuadro 24. Resultados de la Evaluación del Desempeño 2010

NÚMERO DE EVALUADOS	
Área	Evaluados
Oficinas Centrales	152
Estructura Desconcentrada del RFE	338
Órganos Desconcentrados	1,489
Total general	1,979
PROMEDIO OBTENIDO POR ÁREA	
Área	Promedio en la Evaluación 2010
Órganos Desconcentrados	9.719
Estructura desconcentrada del Registro	9.707
Oficinas Centrales	9.744
Promedio General	9.719

Los resultados de la evaluación del desempeño 2010 y el proceso de operación del nuevo modelo evidenciaron la necesidad de hacer ajustes, a efecto de alcanzar áreas de mejora. En ese sentido, por ejemplo la evaluación del desempeño 2012 planteo algunos ajustes eliminando el factor “Cumplimiento de Actividades” basado en los Calendarios Anuales de las áreas del Instituto así como propuso una reponderación de los otros factores.

En ese sentido, el modelo más acabado de la evaluación del desempeño, -toda vez que se ha basado en prueba y error- es el de 2012. El 20 de diciembre de 2011, la Junta General Ejecutiva aprobó los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del SPE correspondiente al ejercicio 2012.

Entre los cambios más relevantes de los Lineamientos de la evaluación del desempeño 2012 respecto de la evaluación del desempeño 2011, destacan los siguientes:

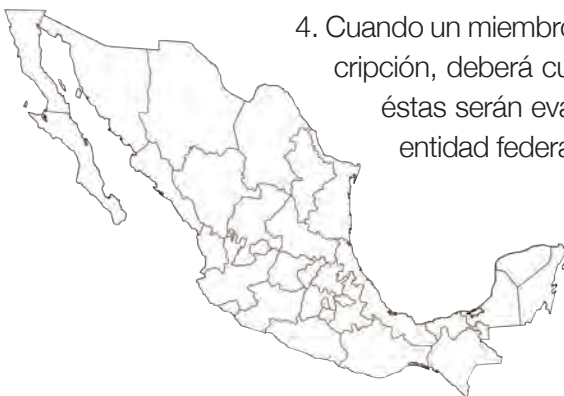
1. Se eliminó el factor *Cumplimiento de Actividades*. Para 2012 sólo se definieron metas, las cuales se derivaron del Programa Integral del Proceso Electoral Federal (PIPEF) 2011-2012, del

Calendario Integral del Proceso Electoral Federal (CIPEF) 2011-2012 y del Calendario Anual de Actividades 2012. De esta manera, se reduce el número de indicadores a evaluar, con el propósito de que éstos sean los más relevantes en el desempeño de los funcionarios del SPE.

2. El número máximo de metas se incrementó de 7 a 10, con la posibilidad de que se pudieran incorporar metas nuevas hasta septiembre de 2012.

3. La Bitácora del Desempeño sólo será obligatoria en casos de cambios de adscripción de los evaluados o los evaluadores. Ello con el propósito de que los superiores normativos utilicen los mecanismos de seguimiento que consideren más pertinentes.

4. Cuando un miembro del SPE sea sujeto de cambio de adscripción, deberá cumplir las metas que le correspondan y éstas serán evaluadas por el Superior Normativo de la entidad federativa en que concluya la ejecución de dichas metas.



5. Los Vocales Ejecutivos de Junta Local y Distrital serán evaluados por los Consejeros Electorales y los representantes de los partidos políticos ante los Consejos Locales y Distritales, según sea el caso. El factor se ha denominado “Competencias para Presidentes de Consejo Local y Distrital” y se integra por 15 comportamientos. El peso del factor será del 5% de la calificación total, del cual 4% corresponde a los Con-

sejeros y 1% a los representantes de los partidos políticos. Las escalas, las reglas y los requisitos para la evaluación son los mismos que aplican para el resto de los evaluadores de los miembros del SPE, según se muestra a continuación:

Cuadro 25. Factor competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital

Competencia	Comportamientos a Evaluar
Apego a los principios rectores del Instituto Federal Electoral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeña sus funciones anteponiendo el marco normativo y los principios institucionales sobre sus opiniones, creencias o preferencias políticas o sociales o de otra índole. 2. Ofrece trato digno a todas las personas independientemente de su género, raza, posición política, capacidad económica y física, nivel jerárquico u otra cualidad humana. 3. Cumple con las responsabilidades del cargo sin utilizarlo como medio para la obtención de beneficios económicos o políticos ilegítimos. 4. Cumple con los compromisos en tiempo, forma y contenido. 5. Busca solución pacífica a problemas y conflictos de su entorno laboral, promoviendo el diálogo y la conciliación.
Liderazgo e influencia	<ol style="list-style-type: none"> 6. Busca que las personas bajo su coordinación desarrollen sus actividades con base en altos niveles de desempeño. 7. Mantiene informados a sus colaboradores respecto a los objetivos y estrategias del área. 8. Ayuda a la solución de conflictos interpersonales entre los miembros del equipo. 9. Desarrolla entre las personas un sentido de pertenencia hacia los proyectos en los que trabaja. 10. Promueve el diálogo entre sus colaboradores para establecer criterios que faciliten la toma de decisiones.
Negociación	<ol style="list-style-type: none"> 11. Maneja sus emociones durante las negociaciones. 12. Establece acuerdos satisfactorios por medio de su capacidad para influir. 13. Al encontrarse en situaciones adversas resuelve los conflictos constructivamente. 14. Negocia en función del impacto institucional que puedan tener los acuerdos establecidos. 15. Genera estrategias flexibles para el proceso de negociación sin perder de vista el punto de negociación.

Con estos ajustes se busca hacer más ágil la operación, generar mayor equidad y objetividad en la evaluación y concentrar esfuerzos en los resultados que se esperan de los miembros del SPE para el Proceso Electoral Federal 2011-2012. A continuación se ilustran los cambios antes mencionados:

Cuadro 26. Evaluación del Desempeño. Ajuste de factores

AÑOS	2011	2012
FACTORES	%	%
Logro Individual	35	50
Logro del Equipo	15	20
Cumplimiento de actividades	30	0
Competencias Clave	20	30
Porcentaje	100%	100%
Actividades Extraordinarias	0.10 a 0.50 adicional	0.10 a 0.50 adicional

Finalmente, es conveniente mencionar que el área de Evaluación continúa aplicando un modelo denominado *evaluación global*, proveniente del Estatuto de 1999 y consistente en un promedio de resultados de las calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño y formación profesional por cada miembro del SPE, mismo que se utiliza esencialmente para la entrega de promociones en rango de acuerdo al modelo del Estatuto 1999, toda vez que una parte del personal de carrera continúa afiliado a él, cuando ya existe un nuevo modelo que deriva del Estatuto 2010 y cuando la tendencia va hacia que el conjunto del personal de carrera emigre a éste último modelo.

Además, en el Estatuto 2010 ya no aparece la evaluación global, por lo que se pretende suprimirla en el corto o mediano plazo y en su lugar utilizar los resultados que generan diferentes procesos del SPE para crear diversas evaluaciones que posibiliten apoyar la toma de decisiones que se vincula a los beneficios que pueden percibir los miembros del SPE.

El punto a subrayar es que previo a la reforma integral al Estatuto, se diagnosticó que la evaluación global no es una evaluación integral, sino solamente es el resultado de la suma de calificaciones de evaluación del desempeño y formación, básicamente. Por tanto, no es una evaluación, es un promedio de resultados de otros procesos y por ello no refleja el desempeño real y sistemático del funcionario.

En todo caso, la evaluación del desempeño tiene un peso preponderante que podía ir del 70% hasta el 90% de la calificación final, y en consecuencia, es el factor que determina la entrega de incentivos y promociones. Los criterios que se utilizan para la entrega de incentivos son los mismos que los que se toman en cuenta para promociones en el rango, por tanto hay un “doble premio” pues los candidatos a promociones en el rango generalmente han sido también ganadores de incentivos.

La calificación de la evaluación global sirve básicamente para entregar promociones en el rango, aunque ocasionalmente se usa también como un criterio más en la toma de decisiones sobre readscripción, movilidad, disponibilidad, titularidad y ascensos.

4.5 Inconformidades respecto de los resultados de la evaluación

El artículo 198 del Estatuto establece que los miembros del SPE podrán inconformarse por las calificaciones de la evaluación del desempeño. Para tal efecto, deberán presentar ante la DESPE un escrito con la exposición de los hechos motivo de inconformidad y acompañando los elementos que le sustenten debidamente relacionados, de conformidad con los Lineamientos que establezca la Junta General Ejecutiva (los más recientes fueron aprobados el 31 de enero de 2012).

Cabe precisar que la resolución de las inconformidades a la evaluación del desempeño compete a la Junta General Ejecutiva, previo conocimiento de la Comisión del Servicio Profesional Electoral. La DESPE elaborará los proyectos de resolución correspondiente. El siguiente cuadro muestra cuál ha sido el comportamiento que han tenido las inconformidades.

Cuadro 27. Inconformidades en la evaluación del desempeño

EJERCICIO	INCONFORMIDADES RECIBIDAS			REPOSICIÓN		CONFIRMADAS
	TOTAL	IMPROCEDENTES	PROCEDENTES	PARCIAL	TOTAL	
1999	86	8	78	67	2	9
ESPECIAL 1999-2000	52	10	42	26	4	12
2000	20	0	20	8	2	10
2001	29	5	24	18	0	6
2002	28	11	17	8	0	9
ESPECIAL 2002-2003	36	8	28	24	0	4
2003	22	6	16	12	0	4
2004	30	4	26	18	0	8
2005	24	2	22	17	0	4
ESPECIAL 2005-2006	63	4	59	42	0	16
2006	24	2	22	19	0	3
2007	61	14	47	26	0	18
2008	82	8	74	58	0	12
ESPECIAL 2008-2009	56	5	51	35	0	16
2009	15	2	13	6	0	7
2010	35	2	33			
TOTAL	663	91	572	384	8	138

OBSERVACIONES

- Durante el ejercicio 2005 se acumularon 2 inconformidades procedentes, y se emitió una sola resolución.
- Durante el ejercicio 2005-2006 se acumularon 2 inconformidades procedentes, y se emitió una sola resolución.
- Durante el ejercicio 2007 se acumularon 3 inconformidades procedentes y se emitió una sola resolución y, en otro caso se acumularon 2 inconformidades procedentes y se emitió una sola resolución.
- Durante el ejercicio 2008 se acumularon 4 inconformidades procedentes y se emitió una sola resolución.

Como se advierte, de 1999 a 2010 se recibieron 663 inconformidades con los resultados de la evaluación del desempeño, de las cuales 572 resultaron procedentes y 91 improcedentes. 384 dieron lugar a una reposición parcial de la calificación y 8 a una reposición total mientras que 138 se confirmaron.

5. PROMOCIÓN, INCENTIVOS Y TITULARIDAD

El proceso de promoción se integra por tres subprocesos: Promoción en rango, Incentivos y Titularidad.

5.1 Promoción en rango

Se le conoce como el movimiento horizontal por medio del cual un miembro titular accede a un nivel más alto en la estructura de rangos del SPE, con base en los lineamientos que apruebe el Consejo General, a propuesta de la Junta General Ejecutiva (artículo 212 del Estatuto).

En el otorgamiento de promociones en la estructura de rangos del SPE se considerarán al menos los resultados de la evaluación del desempeño, los resultados del Programa de Formación y/o Actualización Permanente, los méritos obtenidos y, en su caso, las sanciones de conformidad con los Lineamientos respectivos (artículo 214 del Estatuto).

5.1.1 Evolución de la promoción

Hasta antes de la reforma integral del Estatuto 2010, la promoción funcionaba principalmente como un mecanismo de estímulos económicos. A continuación se hace un comparativo entre los organismos desconcentrados y las oficinas centrales, así como el contraste entre hombres y mujeres que recibieron alguna promoción entre 2008 y 2010.

Cuadro 28. Promociones 2008-2010

Año	MSPE	Órganos Desc.	Oficinas Centrales	Masculino	%	Femenino	%
2008	119	113	6	83	69.75	36	30.25
2009	99	93	6	76	76.77	23	23.23
2010	129	124	5	104	80.62	25	19.38
Total	347	330	17	263	75.79	84	24.21

5.1.2 Identificación de problemas

La Promoción en la estructura de rangos se denominaba formalmente *sistema de ascensos*, para ser promocionado se exigía el cumplimiento de aspectos formativos como el Programa de Formación y demás actividades académicas, así como al desempeño en procesos electorales, resultados de evaluaciones, ausencia de notas desfavorables en su expediente y antigüedad

El modelo constituía sólo un esquema de estímulos económicos (pagos en una sola exhibición) y no promovía el desarrollo de carrera. Igualmente, la ausencia de un marco normativo permitía la posibilidad de que un funcionario sancionado pudiera ser promocionado.

Además persistía una falta de reconocimiento y de diferenciación institucional entre los funcionarios profesionales con rangos distintos.

5.1.3 Soluciones que se aplicaron

Se establece un nuevo modelo en el que se renueva la figura de promoción en rango, al ser considerada en el movimiento horizontal a través del cual un miembro titular accede a un nivel más alto, con base en los lineamientos que apruebe el Consejo General a propuesta de la Junta General Ejecutiva.

Se adecúan los requisitos para obtener promociones con base en los resultados obtenidos en el nuevo modelo de evaluación del desempeño; los resultados del Programa de Formación y/o Actualización Permanente, los méritos obtenidos, y en su caso las sanciones aplicadas.

De igual manera, para evitar que un funcionario sancionado reciba alguna promoción, se determina que el miembro del SPE que haya sido sancionado con diez días o más, no podrá acceder a promociones en rango.

El Consejo General aprueba en 2010 los Lineamientos para integrar los rangos correspondientes a los Cuerpos de la Función Directiva y Técnica; así como la promoción en rango. Con ello se impulsa la conversión del sistema de promoción en rango de estímulos únicos a un verdadero esquema de carrera horizontal para los miembros del SPE.

Sobre la promoción en rango, es importante destacar que coexistirán temporalmente los dos modelos (1999 y 2010); los funcionarios que ingresen después de 2010 se incorporarán al nuevo modelo; 105 funcionarios el próximo año podrían alcanzar la promoción al rango "C"; no solo podrán obtener promociones funcionarios con calificaciones muy altas (dentro del 10%) también serán candidatos los funcionarios con calificaciones altas (dentro del 25%) y, finalmente, que derivado de la aplicación de los dos modelos, los montos del sistema de 1999 se reducirán.

Cuadro 29. Modelos de Promoción en Rango

Modelo 1999	Modelo 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Contiene 9 rangos (I al IX) • Se compite en una misma "bolsa" todos vs. todos • Se utiliza a la Evaluación global • Toma sólo el 10% de las mejores evaluaciones • El estímulo económico es en una sola exhibición • Los montos varían en función de la cantidad destinada a repartir entre los promocionados y el número de composición del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene 4 rangos (inicial, C, B, A) • Se compite por cargo o puesto (existe mayor equidad) • Hace referente a la Evaluación Anual del Desempeño • Exige ubicarse en el 25% de la EAD en las dos últimas evaluaciones • El estímulo económico es de manera bimestral y permanente • El monto es un porcentaje fijo del sueldo

5.1.4 Resultados que se generaron

- Desarrollo de un nuevo esquema de promociones en rango.
- Generación de una base de datos para agilizar los procesos de promociones e incentivos.
- Difusión y promoción en la estructura del SPE de las virtudes y fortalezas del nuevo modelo de promoción en rangos, a través del cual los funcionarios se integren a un verdadero programa de desarrollo de carrera que se desarrolle en tres categorías A, B y C, con una permanencia de tres años en cada una de ellas y con diferentes requisitos de complejidad a cumplir.

5.2 Incentivos

En el Estatuto, a través de su artículo 218, se establece que son los reconocimientos, beneficios y retribuciones que el Instituto podrá establecer para el personal de carrera que cumpla con los requisitos fijados en el Estatuto y de conformidad con los Lineamientos que para el efecto apruebe la Junta General Ejecutiva, mismos que podrán ser individuales o colectivos y se entregarán anualmente.

Son acreedores a incentivos los miembros del SPE que se ubiquen en el diez por ciento superior de la evaluación del desempeño del cargo o puesto correspondiente (artículo 224 del Estatuto).

Por su parte, el artículo 225 del Estatuto precisa que la Junta General Ejecutiva valorará los siguientes méritos administrativos para el otorgamiento de incentivos:

- Calificación igual o superior a nueve en la evaluación del desempeño.
- Calificación igual o superior a nueve punto cinco en el Programa de Formación.
- Evaluación igual o superior a nueve punto cinco de la Actualización Permanente.

- Acreditación de actividades académicas.
- Aportaciones destacadas en las actividades de los programas de trabajo.
- Reconocimientos.
- Elaboración de estudios e investigaciones que aporten notorios beneficios para el mejoramiento del Instituto.
- Propuestas útiles en materia electoral, de financiamiento de proyectos o programas, de administración de recursos humanos y materiales.
- Resultados alcanzados por trabajo en equipo; y
- Resultados destacados al colaborar con la DESPE en la realización de actividades formativas.

5.2.1 Evolución de los incentivos

La evolución que ha tenido la distribución incentivos en años recientes por estructura y género se observa en la siguiente cuadro:

Cuadro 30. Entrega de Incentivos 2008-2010

Año	MSPE	Órganos Desc.	Oficinas Centrales	Masculino	%	Femenino	%
2008	230	211	19	177	76.95	53	23.05
2009	231	212	19	181	78.35	50	21.65
2010	385	360	25	293	76.10	92	23.90
Total	846	783	63	651	76.95	195	23.05

5.2.2 Identificación de problemas

Previo a la reforma integral al Estatuto 2010, el otorgamiento de incentivos se concentraba fundamentalmente en la evaluación del desempeño (al representar hasta el 80% de los rubros a valorar para su entrega) lo que propiciaba un efecto perverso en el proceso de evaluación.

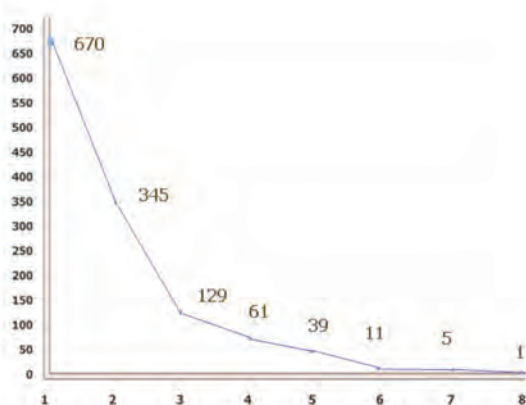
Entonces, no existían mecanismos que fomentaran el trabajo en equipo con lo que no había reconocimientos al trabajo conjunto de las áreas.

También prevalecían lagunas en la normatividad relacionadas con los miembros del SPE que habían concluido el Programa de Formación y eran considerados para incentivos, cuando carecían de calificación en determinada materia y se desconocía si la habían aprobado. Igualmente, existía una desconexión entre el proceso de incentivos y el proceso de sanción, con lo que se corría el riesgo de que un funcionario sancionado pudiera ser premiado con algún incentivo.

Además, la normatividad permitía que un número importante de los miembros del SPE fueran repetidores constantes entre los funcionarios premiados y no había nuevas opciones para que otro personal fuera reconocido. Lo anterior se puede advertir en la gráfica que viene a continuación.

Cuadro 31. Estadística de otorgamiento de incentivos 1998-2008

Cantidad de MSPE	Ocasiones en las que han recibido incentivo desde 1998
1	8
5	7
11	6
39	5
61	4
129	3
345	2
670	1



Como se observa en la gráfica, son más los funcionarios que han recibido incentivos en pocas ocasiones y son menos las personas que han repetido de forma reiterada la obtención de un incentivo.²³

5.2.3 Soluciones que se aplicaron

En el nuevo esquema se fijan una diversidad de criterios para la entrega de incentivos conforme a lo dispuesto en el Estatuto y en los Lineamientos que determina la Junta General Ejecutiva, por lo que ya no sólo se otorgan principalmente por los resultados en la evaluación del desempeño. Ahora también se consideran los aprovechamientos obtenidos en el Programa de Formación y en la Actualización Permanente (igual o superior a nueve punto cinco), las actividades de estudio, de capacitación, de docencia o de investigación en diversas disciplinas afines a las razón de ser del Instituto y que contribuyan a su beneficio. Asimismo, como una forma de fomentar el trabajo en equipo, se otorgan por primera vez incentivos colectivos a cualquier órgano o área de cualquier nivel del Instituto.

En suma, el sistema de incentivos contempla cinco modalidades: por rendimiento, por logro de los equipos de trabajo, por labores de facilitador, por trabajos presentados al Comité Valorador de Méritos Administrativos y por actividades académicas y reconocimientos.

De igual modo, como otro mecanismo de reconocimiento, se establece que el Consejo General, a propuesta de la Junta General Ejecutiva, entregue anualmente un premio especial al funcionario del SPE que se haya distinguido por sus méritos extraordinarios en el Instituto.

Se da prioridad a la entrega de incentivos con base en los principios de igualdad de oportunidades y reconocimiento al mérito y conforme a la disponibilidad presupuestaria de la institución.

Un tema a destacar es que anteriormente la normatividad presentaba vacíos vinculados con el proceso de sanciones, lo que posi-

²³ Cabe señalar que el C. Yolando Salvador Alvarado Vázquez, actual Vocal Ejecutivo del Distrito 08 de Oaxaca, es la única persona que ha obtenido un incentivo en ocho ocasiones, durante sus 14 años de antigüedad como miembro del SPE.

bilitaba que se le pudieran entregar incentivo a un miembro del SPE al que se le había impuesto alguna sanción. Ahora, el otorgamiento de incentivos está condicionado, a que si un funcionario está sujeto a un procedimiento disciplinario, el reconocimiento se entrega sólo en caso de que la resolución sea absolutoria o la infracción no haya sido igual o mayor a diez días de suspensión. Con ello se impide otorgar incentivo al personal que haya sido sancionado durante el año valorable.

De igual forma, la Junta General Ejecutiva aprueba en 2010 los Lineamientos para el otorgamiento de incentivos y el funcionamiento del Comité Valorador de Méritos Administrativos. Lo cual posibilita una mayor equidad en el otorgamiento de incentivos privilegiando el desempeño.

5.2.4 Resultados que se generaron

- En torno a la modalidad de incentivos por rendimiento se redujo el periodo de operación para su entrega.
- Respecto de los incentivos por presentación de trabajos al Comité Valorador de Méritos Administrativos, se sistematizó la utilización de herramientas Web para valorar los trabajos para el rubro D en el Campus Virtual, así como se mantuvo una comunicación estrecha con los integrantes del Comité Valorador, garantizando una mayor participación de los integrantes del Comité y mayor objetividad en la valoración de los trabajos.
- Por lo que toca a los incentivos por logro de los equipos de trabajo, por primera ocasión se entregó un reconocimiento a la mejor Junta Local y a la mejor Junta Distrital.
- En incentivos por colaboración en la impartición de asesorías, se incrementó el número de facilitadores y la competencia interna.
- En incentivos por actividades académicas y reconocimientos, el modelo de incentivos transitó de un modelo único a un mo-

delo diversificado, eliminando distorsiones, específicamente en el rubro C.

- Se ha institucionalizado la “Ceremonia de premiación de Incentivos”.



Ceremonia de entrega de reconocimientos del Servicio Profesional Electoral. Oficinas centrales del IFE. México, D.F. 13 de diciembre de 2011.

5.3 Titularidad

Es la que obtienen por única vez los miembros del SPE que cumplan con los requisitos establecidos, mediante el procedimiento aprobado por la Junta General Ejecutiva, y previo conocimiento de la Comisión del Servicio a propuesta de la DESPE (artículo 203 del Estatuto). Conferir la titularidad consiste en dar un nuevo estatus a los funcionarios que han avanzado en su proceso de profesionalización dentro del servicio civil de carrera del Instituto. Con su obtención, el personal de carrera adquiere la permanencia, la cual estará sujeta a los términos del

COFIPE y del Estatuto, así como la posibilidad de obtener promociones en rango.

El artículo 205 del Estatuto establece que el personal de carrera deberá cumplir con los siguientes requisitos para obtener el derecho a la titularidad:

- Haber participado en un proceso electoral como miembro del SPE.
- Haber aprobado las fases de formación básica y profesional del Programa de Formación con un promedio mínimo de ocho en una escala de cero a diez.
- Haber acreditado las dos últimas evaluaciones del desempeño con una calificación igual o superior a ocho, en una escala de cero a diez.
- Que no haya sido sancionado con suspensión de diez o más días en el año inmediato anterior al eventual otorgamiento de la titularidad; y
- Que no tenga más de ocho años como miembro del SPE a partir de su ingreso.

5.3.1 Evolución de la titularidad

Los resultados de la evaluación del desempeño habían repercutido de manera indirecta en el otorgamiento de titularidades, pues el hecho de que más del 90% de los funcionarios tuviera calificaciones mayores a nueve provocaba que el requisito de contar con una calificación mínima de siete se volviera un tanto irrelevante.

A continuación se presenta un cuadro sobre el comportamiento que ha tenido el otorgamiento de titularidad a nivel de órganos desconcentrados y oficinas centrales. En el cuadro se observa que en los años 1998, 1999, 2002 y 2009 se otorgó el mayor número de titularidades, pero a partir de 2010 la situación cambió porque se establecieron nuevas reglas como veremos más adelante.

Cuadro 32. Otorgamiento de Titularidad de 1998 a 2012

Datos históricos de MSPE titulares				
Ejercicio	Titularidades otorgadas por Ejercicio		Total por Ejercicio	Porcentaje
	Órganos Desconcentrados	Oficinas Centrales		
1998	646	58	704	31.05
1999	399	1	400	17.64
2000	112	4	116	5.12
2001	143	12	155	6.84
2002	374	23	397	17.51
2003	1	0	1	0.04
2004	29	1	30	1.32
2005	6	0	6	0.26
2006	14	1	15	0.66
2007	52	8	60	2.65
2008	18	5	23	1.01
2009	178	31	209	9.22
2010	29	8	37	1.63
2011	63	13	76	3.35
2012	29	9	38	1.68
TOTAL	2,093	174	2,267	100

5.3.2 Identificación de problemas

Los requisitos para obtener la Titularidad no implicaban la realización de algún mérito extraordinario por parte del miembro del SPE. La falta de un plazo límite para obtener la titularidad propiciaba que algunos miembros del SPE mostraran una participación poco comprometida con los procesos de formación y sanción.

Del mismo modo, las deficiencias en el proceso de evaluación con el otorgamiento de calificaciones altas, repercutían desfavorablemente en el otorgamiento de la titularidad, aunado a la ausencia de una previsión normativa que evitara la posibilidad de que un funcionario sancionado pudiera obtener la titularidad.

Además, la adquisición de la titularidad no brindaba valor agregado al desarrollo profesional del funcionario.

5.3.3 Soluciones que se aplicaron

Se establece un nuevo marco normativo que acota a ocho años el tiempo límite para obtener la titularidad, cuando antes no se contemplaba.



Los integrantes de la Comisión durante la presentación del Anteproyecto de Acuerdo de la Junta General Ejecutiva del IFE por el que se aprueba otorgar Titularidad a los miembros del SPE que cumplieron los requisitos normativos. 29 de junio de 2011.

De igual forma, mientras que previamente no se requería a los miembros del SPE ningún merito extraordinario para obtener la titularidad, ahora se requiere acreditar, con una calificación igual o superior a ocho el Programa de Formación y las dos últimas evaluaciones del desempeño. Igualmente, antes no se establecía como condición la participación anterior en algún proceso electoral, ahora se determina como obligación el haber participado en un proceso electoral como miembro del SPE.

Un rasgo importante en esta materia es que se pretende que el personal de carrera evite incurrir en faltas que deriven en una san-

ción y en caso de que durante el año se inicie un procedimiento en contra de un miembro del SPE, proceda la reposición del otorgamiento de la titularidad si la resolución es absolutoria o si la sanción no consistió en una suspensión de diez días o más.

La Junta General Ejecutiva aprueba en 2010 los Lineamientos para el otorgamiento de la titularidad en el cargo o puesto a los miembros del SPE. Su principal novedad es el ajuste al plazo máximo para hacerse acreedor a dicho estímulo (8 años). En todo caso, su principal reto es que los funcionarios del Instituto que poseen la titularidad en su cargo o puesto, se incorporen a un verdadero programa de desarrollo de carrera.

5.3.4 Resultados que se generaron

- Al otorgarse la titularidad, se le asigna el primer rango al miembro del SPE y a partir de ese momento se inicia su promoción.
- Con la conformación de un nuevo sistema de rangos vinculado al tabulador, se busca crear la carrera administrativa (promociones a nivel horizontal) para los miembros del SPE con la finalidad de crear un balance con los concursos públicos abiertos.
- Se agilizan de 8 a 4 meses aproximadamente los plazos del procedimiento y operación para el otorgamiento de la titularidad (actualmente existen 1,540 miembros titulares en el SPE)
- Se otorga una medalla y diploma al mérito al personal de carrera que obtenga la titularidad y el rango máximo en el Cuerpo que corresponda. Además, se deja abierta la posibilidad de otorgar un estímulo económico en caso de existir recursos disponibles.

Entrega de Titularidad a miembros del Servicio Profesional Electoral.



Junta Local de Baja California Sur. 27 de enero de 2012



Junta Local de Campeche. 30 de enero de 2012.

6. PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO

El procedimiento disciplinario guarda estrecha relación con los otros cuatro procesos sustantivos del SPE de la siguiente manera:

- En ingreso, representa un requisito de procedencia para la inscripción en el concurso público.
- En formación, la no acreditación del Programa es una causal de inicio de procedimiento disciplinario.
- En evaluación, la no acreditación de la evaluación anual del desempeño es una causal de inicio de procedimiento disciplinario.
- En promoción, ascensos e incentivos, representa un requisito de procedencia para el otorgamiento de incentivos, promociones en rango y titularidad.

6.1. Procedimiento Disciplinario

Se entiende por procedimiento disciplinario, la serie de actos desarrollados por la autoridad competente, dirigidos a resolver sobre la eventual aplicación de sanciones al personal de carrera del Instituto que infrinja las normas previstas en el Estatuto y en el COFIPE (artículo 233 del Estatuto vigente)

El procedimiento se divide en dos etapas: la de instrucción y la de resolución. La primera comprende el inicio del procedimiento hasta el cierre de instrucción; la segunda comprende la emisión de la resolución que ponga fin al procedimiento.

6.1.1 Evolución de los procedimientos disciplinarios

Hasta antes de 2010, la DESPE fungía como autoridad instructora y como autoridad resolutora. Asimismo, el procedimiento no se denominaba disciplinario sino administrativo y consistía en la serie de actos de las autoridades competentes, con el objeto de allegarse de pruebas y resolver si se imponía una sanción al personal de carrera que presuntamente había violado una disposición que estaba obligado a cumplir

De 1999 a 2011, se resolvieron 495 procedimientos administrativos o disciplinarios en los términos que se indican en el siguiente cuadro:

Cuadro 33. Resolución de Procedimientos Administrativos o Disciplinarios 1999-2011²⁴

Procedimientos resueltos	Sanción							Total
	Absolución	Amonestación	Suspensión	Destitución	Prescripción	Sobreseimiento	Otra	
1999	1			6	0	0	0	7
2000	15	13	11	11	6	4	0	60
2001	12	9	14	12	1	2	0	50
2002	3	6	11	5	0	0	0	25
2003	5	8	17	5	1	5	0	41
2004	7	6	9	2	4	0	0	28
2005	2	4	4	1	0	3	0	14
2006	23	9	15	4	1	2	0	54
2007	16	5	16	1	1	3	0	42
2008	14	2	8	2	4	3	0	33
2009	32	7	18	3	3	2	4 (1)	69
2010	17	5	20	10	3	1	2 (2)	58
2011	3	0	7	3	0	1	0	14
Total	150	74	150	65	24	26	6	495

²⁴ A partir de julio de 2010 cambia de procedimiento administrativo a procedimiento disciplinario.

Observaciones:

1) Incompetencia y remisión a la Contraloría General: 4 casos

2) Reposición del procedimiento: 2 casos.

Hasta el 29 de febrero de 2012, la DESPE no recibió comunicación oficial de resolución recaída a un procedimiento disciplinario.

6.1.2 Identificación de problemas

La política institucional que se había implementado era más disuasiva que disciplinaria, cuando debía de existir un mecanismo que garantizara impartición de justicia.

Los principales dilemas que se detectaron en el desahogo y resolución del procedimiento administrativo eran el vacío o deficiencia de reglas procedimentales, la deficiencia técnica en la actuación de algunas autoridades instructoras y resolutoras y la falta de algunas figuras procesales. Lo anterior generaba distorsión de la finalidad del procedimiento administrativo, deficiencia de la certeza jurídica en algunos casos y parcialidad orgánica de autoridades instructoras y resolutoras.

Asimismo, cuando un miembro del SPE estaba sujeto a procedimiento por causa grave, no existía la previsión normativa para separarlo temporalmente de sus funciones sino hasta la resolución del procedimiento administrativo, lo que le permitía al involucrado que durante ese tiempo solicitara su licencia pre jubilatoria o pedir permiso para ausentarse y posteriormente volverse a incorporar al Instituto.

6.1.3 Soluciones que se aplicaron

El Estatuto 2010 (artículo 245) asignó a la DESPE la atribución de ser la única autoridad instructora; el Secretario Ejecutivo, es la autoridad resolutora, previo dictamen de la Comisión del Servicio y, por último, la Junta General Ejecutiva es la instancia revisora de dichas resoluciones.

Se modifica la denominación de procedimiento administrativo por procedimiento disciplinario con lo que se da mayor claridad al precisar que se refiere a la serie de actos de la autoridad vinculados a la eventual aplicación de sanciones al personal del SPE por infracción a la norma.

En el procedimiento existen dos etapas: instrucción y resolución. Con anterioridad las dos etapas eran responsabilidad de una sola autoridad, por lo que existía el riesgo de una posible parcialidad por la relación laboral entre las partes y la autoridad que instruí y resolvía la queja o denuncia, por ello se determinó conferir a distintas autoridades las etapas del procedimiento y ahora la DESPE tiene la facultad de ser la única autoridad instructora, esto es, la que investiga y en su caso inicia el procedimiento disciplinario y su sustanciación, para lo cual puede recurrir a los Vocales Ejecutivos y a los titulares de las Direcciones Ejecutivas para que la apoyen en la recepción de quejas y contestaciones, notificaciones y demás diligencias necesarias.

Mientras que corresponde al Secretario Ejecutivo ser la autoridad resolutora, quien a través de la Dirección Jurídica, emite la resolución que pone fin al procedimiento. En caso de inconformarse el miembro del SPE, la Junta General Ejecutiva es ahora la instancia competente de resolver el recurso de inconformidad cuando antes, la instrucción, la resolución y la atención de la inconformidad se concentraba todo en una sola instancia que era la DESPE.

Es necesario poner de relieve que en el pasado existía falta de claridad respecto de cuando comenzaba a correr el plazo de prescripción del procedimiento, ésta confusión ya se atendió y se precisan los criterios de que se prescribe en cuatro años a partir de que se haya cometido la conducta infractora y de cuatro meses contados a partir del momento en que la autoridad tome conocimiento formal de la infracción.

Además, se regulan los requisitos que deberá observar la autoridad para la emisión de autos de admisión y de desechamiento, cuando anteriormente había una ausencia de normatividad. En este aspecto, se incorporan las figuras del desechamiento y del sobreseimiento y los casos en los que habrán de operar.

Se incluye por primera vez en el episodio de presentación de pruebas, la prueba testimonial, que se constriñe al testigo presencial de hechos y no de oídas, en virtud de su valor probatorio en procedimientos vinculados con faltas de respeto, acoso sexual, hostigamiento laboral, inasistencia en el trabajo, entre otros.

Se unifica el criterio que debe prevalecer sobre la forma en que deben computarse los términos y plazos para el desahogo del procedimiento disciplinario durante proceso electoral y ahora son días hábiles todos los del año, excepto, los sábados, domingos, días de descanso obligatorio y los periodos de vacaciones, siendo horas hábiles las comprendidas entre las nueve y las dieciocho horas.

Otro tema importante que se resuelve, es que se crea la medida precautoria de suspensión provisional del presunto infractor para favorecer el correcto desahogo del procedimiento, bajo la óptica de no afectar sus derechos laborales y garantizar el cumplimiento de las actividades institucionales, ya que antes no existía la previsión normativa para separarlo de manera temporal de sus funciones mientras se desarrolla el proceso. Igualmente, en caso de que el miembro del SPE presente su renuncia, estando sujeto a procedimiento disciplinario en curso, no será sujeto a pago de compensación por término de la relación laboral.

6.1.4 Resultados que se generaron

- Se estableció el proyecto de Lineamientos aplicables al procedimiento disciplinario y al recurso de inconformidad.
- Se implementó por primera vez la verificación de autenticidad de documentos académicos en los expedientes de los funcionarios del SPE, arrojando la identificación de 73 casos de documentación apócrifa.
- La DESPE en su carácter de autoridad instructora ha cumplido en tiempo y forma con esta labor que antes realizaban 32 Vocalías Ejecutivas Locales y 5 Direcciones Ejecutivas.
- La DESPE ha cumplido también en los plazos fijados con la verificación de requisitos legales de 332 Vocales Ejecutivos que son designados como Consejeros Presidentes de los Consejos Locales y Distritales.

A partir de julio de 2010, la DESPE es la única autoridad instructora en los procedimientos disciplinarios para los miembros del SPE. De julio de 2010 al 29 de febrero de 2012, se presentaron 9 asuntos relacionados con quejas o fueron desechadas, 18 procedimientos iniciados y 1 procedimiento sobreseído.

Cuadro 34. DESPE como autoridad instructora 2010-2012

Asuntos	Estatuto vigente (2010 a 2012)
Quejas o denuncias desechadas	73
Procedimientos disciplinarios iniciados	18
Procedimiento disciplinario sobreseído	1



Desahogo del punto relativo al Informe sobre el estado que guardan las quejas y denuncias relacionadas con el personal de carrera en la Quinta sesión ordinaria de la Comisión. 29 de junio de 2011.

La Secretaría Ejecutiva ha resuelto (hasta el 27 de noviembre de 2012) en su carácter de autoridad resolutora 23 procedimientos, 3 con absolución, 4 con amonestación, 13 con suspensión y 3 destituciones

Cuadro 35. Secretaría Ejecutiva como única autoridad resolutora (2010-2012)

Tipo de resolución	Núm. de resoluciones
Absolución	3
Amonestación	4
Suspensión	13
Destitución	3
Total	23

La información más reciente de la DESPE como autoridad instructora al mes de noviembre de 2012 es la siguiente: 96 quejas en etapa de investigación, 113 quejas deshechadas y la aplicación de 61 procedimientos disciplinarios; para un total de 270 asuntos atendidos.

El principal reto de implementación reside en eliminar cualquier residuo de discrecionalidad y de criterios no homogéneos en la aplicación de las sanciones a quienes infringen la norma.

Asimismo, el siguiente cuadro muestra el sentido de resolución de los procedimientos de 2009 a 2011. Mientras que en 2009 todavía eran administrativos y a partir de 2010 se convierten en disciplinarios:

Cuadro 36. Resolución de Procedimientos 2009-2011

Procedimientos administrativos o disciplinarios (Sentido de la resolución)						
Año	Absolución	Amonestación	Suspensión	Destitución	Prescripción	Total
2009	32	7	18	3	3	63
2010	17	5	20	10	3	55
2011	2	0	4	3	0	9
Total	51	12	42	16	6	127

Nota: total de funcionarios que salieron de la Institución por presentación de documentos apócrifos (cédulas y distinto a cédulas): 73



Designación de Consejeros Presidentes de Consejos Locales para el proceso electoral federal 2011-2012.
Sesión extraordinaria de Consejo General. México, D.F. 7 de octubre de 2011.

Por último, otro resultado relevante que se generó es el vinculado con el proceso de designación de Consejeros Presidentes de Consejos Locales y Distritales durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012. Al respecto, la DESPE elaboró los dictámenes mediante los cuales se efectúa la valoración del cumplimiento de requisitos de los 332 miembros del SPE que ocupan el cargo de Vocal Ejecutivo Local o Distrital, de manera temporal o definitiva, para ser nombrados por el Consejo General como Presidentes de sus respectivos Consejos; dichos dictámenes son conocidos por la Comisión del Servicio Profesional Electoral así como el Proyecto de Acuerdo respectivo. La aprobación final la realiza el Consejo General del IFE.

En este aspecto, en sesión extraordinaria del 7 de octubre de 2011, mediante acuerdo CG324/2011, el Consejo General designó a quienes durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012 actuarán como Presidentes de Consejos Locales y que en todo tiempo fungirán como Vocales Ejecutivos de Juntas Locales; asimismo, el 27 de octubre de 2011, aprobó el Acuerdo CG342/2011 por el que se establece el procedimiento que se seguirá durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012 para el nombramiento temporal de Presidentes de los Consejos Locales y Distritales, en caso de ausencias definitiva o temporal de quienes originalmente fueron designados para dicho proceso y, finalmente, el 23 de noviembre de 2011, aprobó el Acuerdo

CG373/2011 por el que se designa a quienes durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012 actuarán como Presidentes de Consejos Distritales y que en todo tiempo fungirán como Vocales Ejecutivos de Juntas Distritales.



Toma de protesta de Consejeros Presidentes de Consejos Locales para el proceso electoral federal 2011-2012, durante la sesión del Consejo General. México, D.F. 7 de octubre de 2011.

6.2 Conciliación de conflictos.

Aunado al procedimiento disciplinario, la reforma integral al Estatuto en su artículo 295, introdujo por primera vez la figura de Conciliación de Conflictos, consistente en el procedimiento mediante el cual se puede solucionar un conflicto entre miembros del SPE, que no afecte el interés directo del Instituto, a través de la intervención de un funcionario ajeno a la controversia, denominado Conciliador, con el propósito de generar un acuerdo de voluntades.

En este nuevo procedimiento, los miembros del Servicio en conflicto deben estar de acuerdo en someterse a una conciliación, para lo cual le solicitan a la DESPE el inicio de la misma.

Se está trabajando en la consolidación de la figura de la conciliación, en sesión ordinaria del 22 de octubre de 2012, la Junta General Ejecutiva aprobó el Acuerdo de nuevos Lineamientos aplicables al procedimiento de conciliación de conflictos entre miembros del SPE y/o personal de la Rama Administrativa del Instituto.

A la fecha, se ha llevado a cabo 1 conciliación (2010) en Campeche y de manera informal, se han llevado 9 procedimientos de conciliación para las entidades de Puebla, Guerrero, Zacatecas, Hidalgo, Oaxaca, Baja California, Colima, Yucatán y Quintana Roo.



Sesión de la Comisión del Servicio Profesional Electoral del 29 de junio de 2011, presidida por la Consejera Macarita Elizondo.

7. PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

A partir de 2010 un nuevo proceso se incorpora en el SPE referente a la planeación y evaluación del Servicio. El Estatuto vigente en sus artículos 44 y 48 determinan que la planeación es el instrumento mediante el cual la DESPE determinará el adecuado funcionamiento del SPE, con la finalidad de hacer más eficiente su operación; y la evaluación del Servicio debe ser el instrumento de planeación que permitirá diagnosticar el funcionamiento del SPE, con el objetivo de promover su eficacia y estimular su eficiencia.

7.1 Marco normativo

Toda vez que la Planeación y Evaluación del SPE es una novedad derivada de la reforma integral al Estatuto 2010, es pertinente describir brevemente su marco normativo.

El artículo 3 de los Lineamientos para la Planeación del SPE aprobados por la Junta General Ejecutiva el 17 de agosto de 2010, establecen que la planeación, sin menoscabo del artículo 45 del Estatuto, tiene por objeto la elaboración de diagnósticos sobre el funcionamiento de los procesos del SPE, la definición de un Programa anual de trabajo que atienda las áreas de oportunidad identificadas, así como la construcción de los indicadores que permitirán evaluar el desempeño del SPE.

Mientras que el artículo 4 puntualiza que la evaluación del SPE, sin menoscabo del artículo 48 del Estatuto, tiene por objeto medir el

funcionamiento de los procesos del SPE y sus resultados, de acuerdo con los indicadores de desempeño previamente definidos.

El artículo 8 regula que la DESPE elaborará diagnósticos, definirá los indicadores de desempeño del SPE, y presentará una propuesta de Programa anual de trabajo a la Comisión del Servicio en el primer trimestre del año.

En esa misma lógica, el artículo 10 precisa que la DESPE diseñará, en el primer trimestre de cada año, los indicadores y parámetros necesarios para la evaluación anual del SPE, así como los mecanismos que permitirán identificar las áreas de oportunidad. Dichos indicadores, parámetros y mecanismos también evaluarán el procedimiento de conciliación y se harán del conocimiento del Secretario Ejecutivo y de la Comisión, la cual podrá emitir las observaciones que considere pertinentes.



Decimo quinta sesión extraordinaria celebrada el 28 de noviembre de 2011, presidida por el Consejero Francisco Guerrero.

En lo que atañe a obligaciones en el último trimestre de cada año, es importante señalar que el artículo 12 establece que la DESPE presentará un Informe que dé cuenta de los resultados de la evaluación del SPE al Secretario Ejecutivo y a la CSPE.

7.2 Resultados que se generaron

En el cuarto trimestre de 2011, la Comisión del Servicio recibió el primer conjunto de indicadores para la evaluación anual del SPE, divididos en indicadores estratégicos e indicadores de gestión para cada proceso, tal como se muestra en los siguientes cuadros.

Cuadro 37. Indicadores Estratégicos 2011

NO.	PROCESO	INDICADOR	UNIDAD	RESULTADO
1	Ingreso	Ocupación de Plazas Vacantes	% Plazas Ocupadas	99.2
2	Evaluación del Desempeño	Confiability de la Aplicación	%	98
3	Formación	Acreditación	%	85.7
4		Uso de Actividades Externas	%	16
5		Eficiencia Terminal en la Maestría	%	2
6	Desarrollo Profesional	Actividades Aprobadas de Actualización Permanente	% MSPE aprobados	98.3
7	Desarrollo de Carrera e Incentivos	MSPE con incentivos por 1ª vez	%	83.9
8		Logros de los MSPE en Promociones	%	83.8
9		Profesionalización	%	61.3
10	Procedimiento Disciplinario	Quejas y Denuncias	Quejas y Denuncias	81
11		Sobreseimiento	Sobreseimientos	1

Cuadro 38. Indicadores de Gestión 2011

NO.	PROCESO	INDICADOR	UNIDAD	META	RESULTADO
1	Ingreso	Duración Promedio de Convocatorias	Días Naturales	135	119
2		Duración Promedio de Ocupaciones por Reserva	Días Naturales	5	0.42
3		Formulación de Propuestas (Encargados de Despacho)	Días Naturales por Vacante	15	14.4
4		Notificación (Readscripciones)	Días Naturales por Notificación	1	0
5	Evaluación del Desempeño	Confiabilidad de la Configuración en la Evaluación	%	100	99.95
6		Impacto de la Revisión a Soportes Documentales	%	95	96.05
7	Formación	Notificación de Resultados	Días Naturales	40	27.00
8		Administración de la Maestría	% Inscritos con examen de grado	100	100
9	Desarrollo Profesional	Cursos impartidos de Actualización Permanente	% Cursos impartidos	100	100
10	Desarrollo de Carrera e Incentivos	Valoración de Montos de Retribución	Días Naturales	45	33
11		Proyectos de Trabajo que no resulten valorables	Días Naturales	90	22
12		Valoración y Dictamen	Días Naturales	120	57
13		Determinación de MSPE elegidos	Días Naturales	45	33
14		Verificación de requisitos (Promoción)	Días Naturales	45	18
15		Verificación de requisitos (Titularidad)	Días Naturales	120	38
16	Procedimiento Disciplinario	Promoción (Conciliación de Conflictos)	Acciones	1	4
17		Sanción	% Expedientes	70	77.8
18		Determinación	% Investigaciones	70	87.7

Asimismo, el artículo 15 de los Lineamientos de la materia, precisa que a través del Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral (SIISPE) se administrará un sistema de indicadores de desempeño de los procesos del SPE, que coadyuve a la detección oportuna de fortalezas, riesgos, oportunidades y amenazas para la toma de

decisiones de las autoridades del Instituto. Dicha información formará parte del Informe anual de los resultados de la evaluación del SPE.

En suma, el interés es contar con una planeación adecuada, alineada a la misión, objetivos y metas institucionales y que de manera periódica evalúe a través de indicadores a todos los procesos del SPE con la finalidad de hacer más eficiente su funcionamiento.

Un instrumento esencial, además de tener un Catálogo de Cargos y Puestos del SPE actualizado, es la puesta en marcha, en el contexto del uso intensivo de tecnologías de la información y comunicación, de una plataforma tecnológica que se está construyendo y que va a permitir automatizar los procesos con una base común denominada SIISPE, que se pretende disponga de información confiable precisa y oportuna para servir de apoyo en la planeación y en la toma de decisiones de los diferentes ámbitos de competencia del SPE.



Primera sesión ordinaria celebrada el 23 de enero de 2012. Presentación del Programa de Trabajo de la Comisión del Servicio Profesional Electoral 2012.

El punto a no perder de vista es que las tareas de planeación fortalezcan el objetivo de convertir al SPE en el mejor servicio civil de nuestro país y en sinónimo de transparencia, objetividad e imparcialidad, siempre sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades. Este es su principal reto de implementación.

8. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN EN EL SPE

En el contexto de la creciente importancia de la transparencia y el acceso a la información pública, como un derecho ciudadano establecido en los artículos 6 y 8 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el SPE del IFE no ha sido ajeno a la demanda de la ciudadanía y al mandato de la Carta Magna. El artículo 61 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG) faculta al IFE, en tanto sujeto obligado, a expedir su propia reglamentación en la materia. En este sentido, desde junio de 2003, el Reglamento del Instituto Federal Electoral en Materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública —modificado por última vez el 23 de junio de 2011— norma los procedimientos, derechos y obligaciones relativos a la transparencia de la función pública en el Instituto, así como la protección y acceso a datos personales.

El personal de carrera y el personal de la rama administrativa del IFE no han integrado suficientemente a su práctica cotidiana los postulados de la reglamentación sobre transparencia. Lo anterior se evidencia en el desconocimiento del manejo adecuado de los archivos y su conservación, así como en una cultura laboral que no en todos los casos privilegia el principio de máxima publicidad cuando la información tiene carácter público. En ese sentido, la reforma integral al Estatuto privilegió como uno de los principios rectores de la función electoral la transparencia de los procedimientos. Ello en última instancia genera los siguientes dividendos para la institución: mediante la rendición de cuentas, se contribuye al buen uso de los recursos de la institución y a la eficiencia en las tareas de los servidores públicos; la transparencia —en oposición a la opacidad— del uso y destino de los re-

cursos públicos utilizados en el ejercicio de la función pública es una fórmula común en las democracias y un remedio eficaz contra eventuales abusos y manejos discrecionales; se preserva la memoria institucional y se protege los datos personales que tiene el IFE bajo su custodia. El siguiente cuadro, da cuenta de este tema en nuestro ámbito de competencia desde junio de 2005 a octubre de 2012:

Cuadro 39. Transparencia en el SPE

Año	Solicitudes de Información atendidas	Acceso a Datos Personales	Derechos de petición	Recurso de revisión ante el Órgano Garante
2005	7	0	0	
2006	26	1	0	
2007	73	2	5	1
2008	34	3	3	
2009	44	1	6	
2010	55	4	8	1
2011	70	2	6	
2012	17		1	1
Totales	325	14	29	3

Nota: fecha de corte 24 de octubre de 2012.

Quizá sería pertinente aclarar que en la atención de las solicitudes de información por la vía de transparencia (Sistema INFOMEX IFE), la DESPE ha privilegiado el principio de máxima publicidad, razón por la que debe puntualizarse que en el 90% de los casos, la información solicitada ha sido considerada pública y sólo en un 10% ha sido clasificada como temporalmente reservada (básicamente por procesos deliberativos en donde la decisión definitiva por parte de las autorida-

des del Instituto aún no se ha tomado y no está documentada en algún Acuerdo), confidencial (en tanto alude a datos personales) o inexistente en los archivos de nuestra Dirección Ejecutiva o en el Archivo Institucional del IFE.

9. INFORME SOBRE EL OBSERVATORIO DE COMPETENCIAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

9.1 Objetivo y características del Observatorio

La Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral realizó un observatorio de competencias y comportamientos de los Vocales del Servicio Profesional Electoral en el contexto del Proceso Electoral Federal 2011-2012. En ese sentido, el objetivo fundamental del ejercicio de observación electoral residió en conocer “in situ” las actividades de cada uno de los vocales, sensibilizarse de los retos que estaban enfrentando para el cumplimiento de sus tareas sustantivas, valorar su desempeño en términos de competencias directivas y clave en un momento crítico como el que representa el Proceso Electoral Federal 2011-2012 e identificar las áreas de oportunidad que tiene ésta Dirección Ejecutiva para eficientar los procesos del Servicio Profesional Electoral.

El observatorio se realizó entre el 28 de mayo y el 8 de julio de 2012. Este periodo representa el momento más álgido del IFE, porque se acumulan en las diferentes vocalías y áreas del Instituto, las actividades para la realización de la Jornada Electoral y el cierre del Proceso Electoral Federal

Las visitas a 4 Juntas Locales y 35 Juntas Distritales Ejecutivas se realizaron en tres momentos seleccionados por la relevancia de las actividades, dos antes de la Jornada Electoral: del 28 al 31 de mayo y del 24 al 28 de junio de 2012 y el último, al día siguiente de la misma: del 3 al 8 de julio de 2012. En el cuadro siguiente se destacan las actividades más relevantes de cada momento.

Momentos del Observatorio	Actividades más relevantes
<p>Primer momento</p> <p><i>28 al 31 de mayo de 2012.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación e integración de mesas directivas de casilla. • Pruebas de sistemas informáticos de seguimiento al PEF 2011-2012 (sistema de información de la jornada electoral (SIJE), sesiones de consejos locales y distritales, ubicación de casillas, integración de mesas directivas de casilla, etc) • Validez y definitividad del Padrón y Lista Nominal de Electores. • Distribución de documentación y materiales electorales a los órganos desconcentrados. • Entrega a los Consejos Distritales del listado de ciudadanos aptos para ser funcionarios de mesas directivas de casilla. • Sesiones de los Consejos Locales y Distritales. • Sesiones de las Comisiones de Vigilancia del Registro Federal de Electores • Distribución en los distritos y ante los Presidentes de MDC del listado nominal de electores.
<p><i>Segundo momento:</i></p> <p><i>24 al 28 de junio de 2012.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simulacros del Sistema de Información de la Jornada Electoral (SIJE), del Programa de Resultados Electorales Preliminares (PREP) y del Conteo Rápido. • Entrega de nombramientos a funcionarios de Mesas Directivas de Casilla. • Segunda Publicación de la Integración de MDC y la Segunda Etapa de Capacitación • Entrega a Consejos de registros de ciudadanos impedidos legalmente para votar. • Entrega a Consejos de listados nominales de electores por resolución favorable del TEPJF. • Entrega de documentación y materiales electorales a los presidentes de mesas directivas. • Telegrama Ciudadano. • Mecanismos de recolección de la documentación de las casillas o paquetes electorales.
<p><i>Tercer momento:</i></p> <p><i>3 al 8 de julio de 2012.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión extraordinaria de Consejos Distritales (3 de julio) • Realización de Cómputos Distritales (4 de julio), Entidad (8 de julio) y Circunscripción (8 de julio). • Recuento de votos total o parcial (4 al 7 de julio)

Los tres momentos de observación implicaron visitar 35 distritos y 4 juntas locales de un total de 16 de las 32 entidades federativas del país y se observó el desempeño de 183²⁶ miembros del Servicio Profesional Electoral (17 funcionarios locales y 166 distritales).

16 ENTIDADES	39 JUNTAS DEL IFE
JALISCO	Junta Local Ejecutiva, Juntas Distritales 01, 10 y 18.
SONORA	Junta Local Ejecutiva, Junta Distrital 01.
OAXACA	Junta Local Ejecutiva, Junta Distrital 01.
VERACRUZ	Junta Local Ejecutiva, Juntas Distritales 08 y 10.
CHIAPAS	Juntas Distritales 01, 04, 07, 09 y 10.
CAMPECHE	Junta Distrital 02.
COAHUILA	Juntas Distritales 04.
COLIMA	Junta Distrital 01.
DISTRITO FEDERAL	Juntas Distritales 02, 09, 15 y 23.
ESTADO DE MÉXICO	Juntas Distritales 03, 08, 21, 26, 32, 38 y 39.
GUANAJUATO	Juntas Distritales 03, 07 y 11.
HIDALGO	Junta Distrital 06.
NAYARIT	Junta Distrital 01.
QUERÉTARO	Junta Distrital 04.
SAN LUIS POTOSÍ	Juntas Distritales 01 y 03.
SINALOA	Junta Distrital 03.

²⁶ De un total de 195 funcionarios que laboran en las 39 Juntas visitadas, se observó a 183 debido al accidente de un observador, por comisiones de trabajo de los Vocales en Oficinas Centrales, ó porque la observación correspondió a la tercera ronda en donde la actividad central fué el cómputo y recuento de votos y se centró en el Vocal Ejecutivo y el Vocal Secretario

9.2 Instrumentos para el observatorio

El Servicio Profesional Electoral cuenta con un modelo de Competencias que incluye 5 Directivas; 4 Clave y 42 Técnicas. En el Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral, vigente desde diciembre de 2009, para cada puesto se establecieron las Competencias con su correspondiente nivel de dominio en correspondencia con las funciones a desempeñar. Al respecto, conviene tener claridad sobre lo que entendemos por competencia: el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr las metas y resultados esperados en cada cargo o puesto del Servicio Profesional Electoral. (Anexo: Cuadro de Competencias del Catálogo)

Desde 2010, con el nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral ha implementado, de manera gradual, el modelo de Competencias particularmente en los procesos de Incorporación, Formación, Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. En el caso de Evaluación del Desempeño, desde el ejercicio 2010 se han evaluado las cuatro Competencias Clave y las cinco Competencias Directivas: Liderazgo e influencia; Negociación, Trabajo en equipo y Administración de Proyectos. Dicha evaluación se aplica en un esquema de 360° en el que participan el propio evaluado (autoevaluación), 3 subordinados, 3 pares y el Superior Jerárquico; sólo la evaluación de este último se considera en la calificación.

Cada una de las Competencias se integra por diversos comportamientos asociados a un nivel de dominio. Algunos de estos comportamientos son fácilmente observables independientemente de la situación; otros, requieren de un contexto muy particular para que surja el comportamiento y se pueda observar.

Para fines del Observatorio, se eligieron aquellos comportamientos deseables en los cinco Vocales (Ejecutivo, Secretario, de Organización Electoral, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y del Registro Federal de Electores) de tres Competencias Directivas: Liderazgo e influencia; Negociación y Trabajo en equipo y se eligieron también comportamientos de dos Competencias Clave: Principios rectores del Instituto y Visión vinculada a la estrategia institucional.

Una vez seleccionados los comportamientos, se eligió una escala de observación con dos opciones: Se observa/No se observa. También se estableció el No aplica para aquellos casos en que el contexto no fuera el idóneo para demostrar el comportamiento a observar. (Anexo: Cédula de Observación)

Para cada Junta Ejecutiva, fuera Local o Distrital, la DESPE designó a un funcionario para que observara *in situ* a cada Vocal, en el desarrollo de las actividades más relevantes de cierre del PEF 2011-2012. A efectos de conocer un poco más sobre el desempeño anterior de los Vocales sujetos a observación, previo a la visita, se revisó la ficha técnica de su expediente.

Por lo anterior, se diseñó una *Cédula de Observación* para observar los comportamientos de los Vocales locales y distritales. Este instrumento se originó del Diccionario de Competencias del Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral, así como de *los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012*, y de reuniones de trabajo entre las Subdirecciones de Políticas, Evaluación y Actualización Permanente de la DESPE.

La cédula de observación se estructuró en tres partes, en una primera parte se definió la observación de comportamientos de 3 competencias directivas y 2 claves. A continuación se presentan los comportamientos que fueron definidos para evidenciar las competencias.

Competencias Directivas

Liderazgo e Influencia. Definida como la capacidad de dirigir a un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos comunes, fomentando la participación e involucramiento de todos, proporcionando lineamientos claros y promoviendo el compromiso.

Comportamientos

1. Otorga a sus colaboradores un adecuado nivel de autoridad al delegar actividades.
2. Fomenta la comunicación con sus colaboradores para conocer el avance de cumplimiento de los objetivos establecidos acorde a la estrategia del área.

3. Da retroalimentación constructiva al equipo sobre sus resultados, proporcionando acciones de mejora.
4. Promueve el diálogo entre sus colaboradores para establecer criterios que faciliten la toma de decisiones.
5. Da instrucciones sencillas, clarificando necesidades y requerimientos, generando entre los integrantes de su equipo motivación y compromiso.
6. Establece agenda y objetivos a un equipo asignando tareas y controlando los recursos (tiempos, personas, materiales).
7. Comparte información con sus colaboradores sobre las situaciones y problemas que enfrentan.
8. Ayuda a otros para que identifiquen obstáculos que le impidan alcanzar el logro de una meta tomando acción para eliminarlos.
9. Analiza situaciones cambiantes y las transforma en oportunidades de mejora institucional.
10. Se involucra con sus colaboradores para mejorar continuamente el desempeño del equipo.

Negociación. Definida como la capacidad de lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes interlocutores, basándose en el intercambio de argumentos veraces, sólidos y consistentes.

Comportamientos

1. Expone con claridad los puntos a resolver en situaciones de conflicto, conciliando y poniendo en la mesa las ventajas y desventajas de cada propuesta.
2. Se asegura de que los acuerdos establecidos sean cumplidos.
3. Enfrenta los desacuerdos sin afectar la meta de la negociación.
4. Logra acuerdos realistas en función de las condiciones establecidas.
5. Desarrolla estrategias para la solución de conflictos en la negociación.
6. Al encontrarse en situaciones adversas resuelve los conflictos constructivamente.
7. Propone escenarios de negociación que consideran el impacto institucional, de los posibles acuerdos.

8. Se interesa por encontrar soluciones compartidas, persuadiendo a otros mediante argumentos sólidos.
9. Brinda un trato amable, tolerante, respetuoso obteniendo reciprocidad.
10. Bajo situaciones críticas de conflicto, cierra acuerdos con firmeza, transmitiendo confianza y seguridad a la otra parte.

Trabajo en Equipo. Definida como la capacidad de integrar al personal en equipos de trabajo, fomentado las relaciones de colaboración y el logro de metas.

Comportamientos

1. Se apoya en los miembros del equipo para alcanzar los objetivos establecidos.
2. Comunica a los miembros del equipo información relevante para el desarrollo de sus funciones.
3. Motiva a los colaboradores para expresar sus puntos de vista ante el equipo.
4. Enfrenta los desacuerdos del equipo acordando soluciones que lo fortalezcan.
5. Promueve la colaboración entre áreas diferentes, para alcanzar objetivos institucionales.
6. Impulsa relaciones de colaboración con el fin de lograr los objetivos establecidos.
7. Fomenta un sentido de identidad y orgullo entre los miembros del equipo.
8. Participa activamente en el logro de las metas grupales.
9. Aporta y solicita sugerencias a los miembros de los equipos en los que participa sobre la forma de solucionar problemas.
10. Estructura en el equipo canales de comunicación, promoviendo permanentemente la información que necesitan para realizar sus tareas.

Competencias Clave

Aplicación de Principios Rectores del IFE. Definida como la capacidad de realizar todas las actividades del Instituto de acuerdo con los prin-

cipios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad (Art. 105 COFIPE).

Comportamientos

1. Desempeña sus funciones anteponiendo el marco normativo y los principios institucionales sobre sus opiniones, creencias o preferencias políticas o sociales o de otra índole.
2. Ofrece trato digno a todas las personas independientemente de su género, raza, posición política, capacidad económica y física, nivel jerárquico u otra cualidad humana.
3. Conduce los esfuerzos institucionales, basado en la equidad y el respeto mutuo.
4. En el desempeño de sus funciones genera confianza entre sus interlocutores y entre los actores políticos de la contienda electoral.
5. Demuestra, en sus argumentaciones, conocimiento del marco normativo del Instituto.
6. Manifiesta capacidad de decisión acorde a los principios rectores del Instituto independientemente de los intereses de los partidos políticos.
7. Desempeña su quehacer institucional fundado en el reconocimiento coherente y razonado de la realidad sobre la que actúa y, consecuentemente, interpreta los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales.

Visión Vinculada a la Estrategia Institucional. Definida como la capacidad de describir elementos estratégicos tales como la misión, la visión, los objetivos y los fines del Instituto.

Comportamientos

1. Propone planes con escenarios alternos que le permitan afrontar situaciones contingentes, asegurando el cumplimiento de lo programado.
2. Identifica las áreas de oportunidad propias y/o de sus colaboradores y propone acciones para subsanarlas.
3. Comunica a otros la visión y estrategia del Instituto, generando una visión compartida con los miembros del equipo de trabajo.
4. Identifica el impacto de su desempeño y del equipo de trabajo en el ciudadano o usuario final.

5. Toma decisiones considerando el impacto que tienen en otras áreas y genera alternativas conjuntas.
6. Anticipa oportunidades, riesgos y amenazas para generar estrategias que le permitan corregir el rumbo, en su caso, y alcanzar los resultados esperados.
7. Motiva a los demás a lograr los objetivos estratégicos del Instituto, basados en lograr confianza, eficiencia, transparencia y uso de las tecnologías de la información.
8. Anticipa en su ámbito de competencia situaciones críticas o de conflicto para la institución generando estrategias de solución.

En una segunda parte, a solicitud expresa del Secretario Ejecutivo, se observó el dominio en el manejo de los Sistemas Informáticos de Seguimiento al Proceso Electoral Federal 2011-2012; y en una tercera parte, se destinó un espacio para formular observaciones en la cédula de las competencias²⁷. En este espacio el personal de la DESPE anotó sus impresiones sobre comportamientos que no se podían observar en el contexto de una visita de 5 días hábiles; en su caso, aspectos de clima laboral o complejidad política, social y geográfica de la Junta visitada.

²⁷ La Cedula de observación se aplicó en tres ocasiones y tuvo dos variaciones: 1. En la primera ronda se observaron 10 comportamientos para Liderazgo e Influencia, en la segunda y la tercera quedaron 9 comportamientos toda vez que se eliminó uno: "analiza situaciones cambiantes y las transforma en oportunidades de mejora institucional", porque se determinó que no era posible observarlo en el periodo de 5 días hábiles. 2. En la tercera ronda, se decidió que no se observarían sistemas informáticos, porque la observación se centró en un momento álgido y sumamente tenso de la elección: el cómputo y el recuento de los votos.

9.3 Hallazgos

La actividad que se realizó consistió en observar un determinado número de comportamientos por cada competencia:

Competencia	Número de comportamientos observados
Liderazgo e influencia	10
Negociación	10
Trabajo en equipo	10
Aplicación de principios rectores	7
Visión vinculada a la estrategia institucional	8

l) Comportamientos observados en competencias.

En el caso de Juntas Locales se observaron a 17 Vocales para identificar si tenían los comportamientos de cada una de las competencias. El observatorio de competencias arrojó información en cinco rubros.

Para *Liderazgo e influencia*, de los 10 comportamientos que tendrían que mostrar (equivalente al 100 %), en orden de mayor a menor proporción, el Ejecutivo evidenció el mayor porcentaje:

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	84%
2. Organización Electoral	71%
3. Capacitación Elect y Educ Cívica	68%
4. Secretario	62%
5. Registro Federal de Electores	53%

En *Negociación*, de los 10 comportamientos que tendrían que mostrar (equivalente al 100%):

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	95%
2. Organización Electoral	87%
3. Secretario	70%
4. Capacitación Elect y Educ Cívica	53%
5. Registro Federal de Electores	47%

En *Trabajo en equipo*, de los 10 comportamientos que tendrían que mostrar (equivalente al 100%):

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	90%
2. Registro Federal de Electores	77%
3. Secretario	75%
4. Organización Electoral	73%
5. Capacitación Elect y Educ Cívica	60%

En *Aplicación de principios rectores*, de los 7 comportamientos que tendrían que mostrar (equivalente al 100%):

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	100%
2. Organización Electoral	95%
3. Secretario	93%
4. Capacitación Elect y Educ Cívica	90%
5. Registro Federal de Electores	86%

En *Visión vinculada a la estrategia institucional*, de los 8 comportamientos que tendría que mostrar (equivalente al 100%):

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	87%
2. Organización Electoral	71%
3. Secretario	56%
4. Registro Federal de Electores	50%

5. Capacitación Elect y Educ Cívica 37%

El Vocal que mostró el mayor número de comportamientos en las competencias directivas y clave fue el Ejecutivo. El Vocal que menos mostró los comportamientos de las competencias fue el del Registro (obtuvo el porcentaje más bajo en liderazgo, negociación y principios rectores, pero en trabajo en equipo superó al VS, VOE y al VCEYEC).

En el caso de Juntas Distritales se observaron a 166 Vocales para identificar si tenían los comportamientos de cada una de las competencias.

Para *Liderazgo e influencia*, de los 10 comportamientos que tendrían que mostrar (equivalente al 100 %), en orden de mayor a menor proporción, el Ejecutivo evidenció el mayor porcentaje:

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	84%
2. Secretario	73%
3. Organización Electoral	73%
4. Capacitación Elect y Educ Cívica	71%
5. Registro Federal de Electores	71%

En *Negociación*, de los 10 comportamientos que tendrían que mostrar (equivalente al 100%):

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	83%
2. Secretario	74%
3. Organización Electoral	63%
4. Capacitación Elect y Educ Cívica	63%
5. Registro Federal de Electores	63%

En *Trabajo en equipo*, de los 10 comportamientos que tendrían que mostrar (equivalente al 100%):

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	84%
2. Organización Electoral	76%
3. Capacitación Elect y Educ Cívica	76%
4. Secretario	74%
5. Registro Federal de Electores	74%

En *Aplicación de principios rectores*, de los 7 comportamientos que tendrían que mostrar (equivalente al 100%):

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	94%
2. Secretario	91%
3. Organización Electoral	87%
4. Capacitación Elect y Educ Cívica	86%
5. Registro Federal de Electores	84%

En *Visión vinculada a la estrategia institucional*, de los 8 comportamientos que tendría que mostrar (equivalente al 100%):

Cargo	% de comportamientos que mostró
1. Ejecutivo	76%
2. Secretario	71%
3. Capacitación Elect y Educ Cívica	67%
4. Organización Electoral	66%
5. Registro Federal de Electores	64%

El Vocal que mostró el mayor número de comportamientos en las competencias directivas y clave fue el Ejecutivo. El Vocal que menos mostró los comportamientos de las competencias fue el del Registro (obtuvo el porcentaje más bajo en liderazgo, trabajo en equipo, principios rectores y visión estratégica, pero en negociación superó al VOE y al VCEYEC)

II) Resultados de los MSPE susceptibles de áreas de oportunidad.

Para ubicar a los funcionarios que podrían tener áreas de oportunidad, se identificó a los que sólo se les observó la mitad o menos de los comportamientos por competencia. Para el caso de las Juntas Locales, de los 17 funcionarios observados, cinco pueden tener áreas de oportunidad en las siguientes competencias (lo que representa el 29% de los Vocales locales que se vieron):

Competencia	Vocales Locales con áreas de oportunidad
• Negociación	4
• Visión vinculada a la estrategia institucional	4
• Liderazgo e influencia	3
• Trabajo en equipo	3

130

En lo que respecta a Juntas Distritales, de 166 funcionarios observados, 38 podrían tener áreas de oportunidad (representa el 21% de los Vocales Distritales que se vieron) en las siguientes competencias:

Competencia	Vocales Distritales con áreas de oportunidad
• Negociación	21
• Visión vinculada a la estrategia institucional	23
• Liderazgo e influencia	17
• Trabajo en equipo.	17

III) Resultados de los funcionarios nuevos en el cargo-puesto.

De los 183 MSPE que fueron observados, 50 fueron nuevos en su cargo-puesto (28%):

Número de MSPE observados	Número de funcionarios nuevos	%	VE	%	VS	%	VCEYEC	%	VOE	%	VRFE	%
183	50	27%	6	12%	16	32%	10	20%	8	16%	10	20%

De 35 Vocales Ejecutivos observados, 12% nuevos; de 34 Vocales Secretarios vistos, 32% nuevos; de 32 Vocales de Capacitación Electoral y Educación Cívica, 20% nuevos; de 32 Vocales de Organización Electoral, 16% nuevos; y de 33 Vocales del Registro Federal de Electores, 20% nuevos. En relación a la procedencia de los 50 funcionarios nuevos:

27	Personal externo nuevo ingreso	54%
23	Funcionarios que ya formaban parte del SPE	46%

De los 27 ganadores externos de nuevo ingreso en el SPE; en 22 de ellos se observaron los comportamientos de las competencias observadas (81%) y 5 podrían presentar áreas de oportunidad (19%):

Se observaron los comportamientos de las competencias	Con áreas de oportunidad	
22	5	
	Negociación	Visión estratégica
	5	3

IV) Resultados de los funcionarios que ya formaban parte del SPE.

De los 23 funcionarios que ya estaban en el SPE, en 15 de ellos se observaron los comportamientos de las competencias (65%) y 8 podrían presentar áreas de oportunidad:

Se observaron los comportamientos de las competencias	Con áreas de oportunidad			
15	8			
	Liderazgo e influencia	Trabajo en equipo	Negociación	Visión estratégica
	5	5	3	4

9.4 Áreas de oportunidad y propuestas de mejora

Una vez procesados y analizados los resultados, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad y propuestas de mejora para los procesos del Servicio Profesional Electoral:

AREAS DE OPORTUNIDAD	PROCESO DEL SPE	PROPUESTAS DE MEJORA
1. De un total de 27 ganadores externos del concurso, 18 quizá no tuvieron el tiempo suficiente para consolidarse en sus cargos o puestos, al incorporarse a sus nuevas responsabilidades durante proceso electoral.	Incorporación	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar que el Concurso Público concluya por lo menos cinco meses antes del inicio del PEF • Todos los ganadores de concurso asuman sus nuevas responsabilidades al menos tres meses antes del inicio del PEF. • Proponer que cuando se generen vacantes en fecha cercana a la jornada electoral no utilizar la lista de reserva del Concurso, en su lugar designar encargados de despacho y, una vez concluidos los cómputos distritales, cubrir la vacante con la lista de reserva.
2. En 6 de 17 MSPE en Juntas Locales (35%) y en 38 de 166 en Juntas Distritales (23%) no se observaron los comportamientos de las competencias directivas establecidas en la cédula de observación lo que significa que menos de la cuarta parte de los funcionarios que se observaron, no dominan plenamente las competencias.	Incorporación	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar una ponderación al examen psicométrico de competencias del Concurso Público. • Valorar la aplicación de otras herramientas para ponderar la demostración de competencias (por ejemplo: el Assessment Center para cargos de VE o Director de Área). • Que la etapa de entrevistas del Concurso Público se oriente a la evaluación por competencias.
	Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Programar en el último trimestre de 2012 la impartición de cursos en competencias directivas.
	Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Darles seguimiento a través del Plan de Mejora de Evaluación del Desempeño.

3. Ganadores de concurso, particularmente los designados por lista de reserva, tuvieron en contra que debieron asumir las responsabilidades del nuevo puesto en pleno Proceso Electoral Federal, sin una inducción a profundidad.	Incorporación	<ul style="list-style-type: none"> • Que el Concurso Público termine por lo menos 3 meses antes del inicio del proceso electoral.
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar una fase de inducción al puesto con el acompañamiento de un Coach, Facilitador o Tutor. • Revisar que exista el fundamento normativo para que el superior jerárquico se asegure de la inducción al cargo-puesto del nuevo MSPE. • Entregar a cada nuevo MSPE, previo a la ocupación de su cargo, un tríptico en el que conozca las tareas y actividades vinculadas a cada uno de los procesos del SPE. • Crear y dar seguimiento, para cada Cargo del Cuerpo de la Función Directiva en órganos desconcentrados, a foros de discusión en el Campus Virtual.
4. En algunos MSPE se observaron brechas de conocimiento, respecto a las competencias necesarias para desempeñar sus funciones en proceso electoral.	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el Programa por áreas modulares para incorporar actividades de aprendizaje en Competencias Técnicas. • Hacer un seguimiento en la acreditación de las materias (1era, 2da y 3era oportunidad) para identificar aquellos MSPE con posibles brechas de conocimiento.
	Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e impartir cursos de actualización para atender brechas de conocimiento y enfocarlos a los cargos del SPE en órganos desconcentrados. • Coordinar contenidos académicos entre Actualización Permanente y Formación.

5. Cinco comportamientos de un total de 45 asociados a competencias directivas y clave fueron difíciles de observar en ciertos momentos del proceso electoral.	Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar si los comportamientos que no fueron observados son relevantes o no para el desempeño del puesto.
	Instrumento de Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la herramienta del observador de competencias. • Identificar comportamientos que sean observables en periodo electoral, en ordinario o en ambos.
6. Cuarenta y cuatro MSPE (24%) de un total de 183 funcionarios observados no tienen un pleno dominio de las competencias directivas y las competencias clave.	Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico anual sobre puntuaciones otorgadas por los evaluadores a los comportamientos de competencias directivas y clave, logro individual y cumplimiento de actividades, del que se derive la formulación de un plan de mejora para fortalecer sus competencias.
	Promoción e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer al Comité Valorador de Méritos Administrativos la pertinencia de considerarse acreedoras de incentivos las aportaciones en competencias directivas y clave que hagan los MSPE.
7. En cuatro juntas distritales se observó distorsión en las relaciones interpersonales de algunos MSPE, por qué no existían comportamientos que evidenciaron trabajo en equipo lo que eventualmente se puede reflejar en el clima laboral y generar conflictos.	Promoción e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a la Junta Distrital de cada entidad con mejor clima laboral y trabajo en equipo con la entrega de un incentivo (ej. tres días de descanso)
	Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una propuesta de detección de necesidades de desarrollo humano.
	Procedimiento Disciplinario	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una encuesta de clima laboral. • Solicitar a consultorías especializadas en clima laboral realizar estudios para identificar y prevenir las conductas reincidentes que afectan la integración de las Juntas.

10. PERSPECTIVAS 2012-2014

*“Sin importar lo hermosa que sea la estrategia,
ocasionalmente hay que ver los resultados”.*

Winston Churchill

136

En 2009 trabajamos en el diseño del nuevo marco normativo para reformular los procesos del SPE, en 2010 y 2011 dirigimos todos nuestros esfuerzos hacia su implementación.

¿Qué tenemos que hacer ahora? Agregar valor en los procesos, a través de la innovación y el desarrollo tecnológico en beneficio de la institución y de nuestros principales usuarios, los miembros del SPE, orientando nuestro accionar hacia la consolidación y perfeccionamiento de cada uno de los procesos.

Ahora bien: ¿Para qué lo queremos hacer? Para que el SPE en los próximos años sea sinónimo de transparencia, objetividad e imparcialidad y el mejor servicio civil de este país. Además, que se constituya entre la gente como un sitio deseable para trabajar.

¿Qué insumos requerimos?

1. Mejorar las capacidades de nuestro personal y orientar su actuación hacia la innovación y resultados.
2. Contar con información confiable.
3. Tener procesos estandarizados orientados hacia resultados.

4. Utilizar alternativas en cuanto a tecnologías de la información y comunicación.
5. Mejorar la comunicación intra áreas e inter áreas.
6. Hacer investigación de buenas prácticas y estar abiertos a nuevas ideas y críticas.
7. Construir un espíritu de cuerpo.
8. Mantener y fortalecer la orientación de todo nuestro trabajo hacia nuestros usuarios.
9. Comenzar a difundir nuestro trabajo hacia afuera sobre mejores prácticas en el servicio público.
10. Demostrar la mejor actitud para este proyecto.

Ahora bien, ¿Qué necesitamos mejorar y fortalecer en nuestra relación con los miembros del SPE?

1. Dotarlos de mejores herramientas para mejorar su trabajo.
2. Trabajar no solo en la parte profesional sino también personal (desarrollo humano).
3. Mejorar nuestro sistema de consecuencias.
4. Qué nos vean como un apoyo incluso de carácter personalizado y no como un área con la que se tiene que cumplir.
5. Qué perciban que hay un esfuerzo permanente por mejorar el SPE.
6. Qué el mérito y la igualdad de oportunidades sigan siendo pilares del SPE.

De manera particular, algunas acciones a efecto de mejorar los procesos sustantivos del SPE, son las siguientes:

Incorporación

- Perfeccionar el uso de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) en el desarrollo de las vías de ingreso previstas por el Estatuto.

- Promover el uso de infraestructura tecnológica para entrevistas a distancia.
- Actualizar los perfiles referenciales de los cargos y puestos del SPE.
- Actualizar el banco de reactivos de los exámenes de conocimientos bajo un enfoque de competencias para evaluar a los aspirantes a ingresar al SPE.
- Asimilar la evidencia que arrojó la evaluación psicométrica por competencias (directivas y claves) en el último concurso público.
- Replantear la estructura del SPE, en particular determinar qué plazas deben estar dentro del SPE y cuáles no, así como el tamaño ideal del cuerpo de funcionarios profesionales.
- Precisar reglas de operación para las readscripciones por necesidades del servicio y ajustar los criterios hacia los principios rectores del SPE y su modelo de profesionalización.

Formación y Desarrollo Profesional

- Aplicar evaluaciones y exámenes en línea en el Programa de Formación, mediante el uso de tecnologías de la información.
- Fortalecer el Programa de Formación y la Actualización Permanente orientándolas hacia el modelo de profesionalización basado en competencias clave, directivas y técnicas.
- Elaborar los contenidos de la fase especializada del Programa de Formación por módulos con base en el modelo de profesionalización del SPE.
- Fortalecer la figura de *disponibilidad* entre los miembros del SPE para promover la profesionalización de los funcionarios del Instituto.
- Diseñar el perfil referencial de los miembros del SPE sujetos de Actualización Permanente para optimizar la oferta de cursos.

- Orientar los cursos de Actualización Permanente a una formación especializada por ámbito de competencias en cada Dirección Ejecutiva, órganos desconcentrados o Cuerpos de la Función Directiva y Técnica del SPE.

Evaluación del desempeño

- Consolidar su orientación a resultados y al enfoque de competencias.
- Fortalecer el modelo de profesionalización del SPE a través del *Plan de Mejora*, a partir de la evaluación por competencias.

Incentivos y promociones

- Maximizar las virtudes y fortalezas del nuevo modelo de promoción en rangos, a través del cual los funcionarios se integren a un programa de desarrollo de carrera.
- Consolidar el modelo de diversificación de incentivos, orientándolo al modelo de profesionalización del SPE.

Procedimiento disciplinario

- Fortalecer la contribución del modelo de procedimiento disciplinario a la imparcialidad y la justicia de las resoluciones.
- Promover que la figura de la Conciliación de Conflictos derivada del Nuevo Estatuto incluya al personal de la rama administrativa.

Planeación y evaluación del SPE

- Integrar una base de datos común a todos los procesos del SPE.

- Contar con un *Government Resources Planning* (GRP), que dé lugar al Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral (SIISPE).

Por último, una acción de impacto general en todos los procesos del SPE consiste en consolidar el modelo de profesionalización basado en competencias²⁶ y en particular el Diccionario de Competencias directivas, claves y técnicas.

²⁶ El concepto de competencias alude a conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que suponen un desempeño sobresaliente. Por ejemplo, el Parlamento Europeo y su Consejo, emitieron el 18 de diciembre de 2006, una recomendación sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente, a saber: comunicación en la lengua materna; comunicación en lenguas extranjeras; competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología; competencia digital; aprender a aprender; competencias sociales y cívicas; sentido de iniciativa y espíritu de empresa y conciencia y expresión culturales. (Diario Oficial L 394 de 30.12.2006).

CONCLUSIONES

A diferencia de otras experiencias en México, el SPE del IFE es una experiencia sólida, incluso diríamos exitosa, que bien se puede constituir en los próximos años en un referente de lo que es y representa un servicio civil en el país.

Constituido desde 1993, es un servicio con más de 19 años de antigüedad, que ha privilegiado los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad; que en su funcionamiento cotidiano ha ponderado invariablemente el mérito y la igualdad de oportunidades; que tiene en el concurso público de oposición la vía preponderante de ingreso; que dispone de un Programa de Formación y capacitación de sus cuadros profesionales orientado a valores éticos y democráticos; que sujeta a los servidores electorales a evaluaciones periódicas de su desempeño medido en términos de su profesionalismo; que establece en los procesos de incentivos, promociones en rango y titularidad, así como en los procedimientos disciplinarios un sistema de consecuencias en el ejercicio de la función electoral; que apuesta con la planeación y la evaluación del SPE hacia la mejora continua, la innovación y la generación de valor público y que integra todos los procesos del SPE en un Sistema Integral de Profesionalización.

La reforma del Estatuto del SPE tiene dos años de implementación y en este periodo ha enfrentado con éxito los siguientes retos:

- *Diseño institucional.* La reforma del SPE se alineó a las nuevas características del IFE y de las necesidades de su personal.

- *Normativo.* Se cuenta con un Estatuto y normatividad secundaria, clara, precisa y que subsanó lagunas y vacíos existentes.
- *Gestión de recursos humanos.* Se dispone de herramientas, evaluaciones, banco de reactivos, modelos probados, uso de tecnologías de la información y la comunicación y personal capacitado, entre los más importantes.
- *Cultura laboral.* Se afrontan ciertos hábitos y rutinas que no son compatibles con el modelo de profesionalización del Servicio.

El SPE ha resultado una fórmula que ha garantizado la confianza y credibilidad a la ciudadanía y a los partidos políticos en México. Lo anterior no parece en ningún sentido un logro menor. Por eso, no es sorprendente el consenso de que goza la idea de que el SPE es una piedra angular del Instituto Federal Electoral en su tarea fundamental de organizar las elecciones federales de México, lo cual representa, además de un reto, todo un compromiso hacia la sociedad en su conjunto.



Personal de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral del IFE.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Longo Francisco. *La reforma del Servicio Civil en las Democracias Avanzadas: Mérito con flexibilidad*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, 2005.

Mascott Sánchez María de los Ángeles. *Sistemas de servicio civil: una comparación internacional*. México, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, LVIII Legislatura. México, 2003.

Merino Huerta Mauricio (Coord.). *Los desafíos del servicio profesional de carrera en México*. CIDE-Secretaría de la Función Pública, México, 2006.

Merino Huerta Mauricio y Baños Martínez Marco. *Tratado de Derecho electoral comparado de América Latina*. FCE. México, 2007.

Merino Huerta Mauricio. *La transición votada*. Fondo de Cultura Económica. México, 2003.

Moore, Mark. *Creating Public Value Strategic Management in Government*. University Press. Cambridge, Harvard. USA, 1995.

Secretaría de Gobernación. *Temas de Derecho Procesal Electoral. Tomo II*. Dirección General de Compilación y Consulta del Orden Jurídico Nacional. México, Junio 2011.

Revistas

Martínez Puón, Rafael. *El nuevo Servicio Profesional Electoral. Revista Política Digital*. núm 55 abril/mayo, México, 2010.

Revista Enfoques, año VI, núm.9, segundo semestre. México, 2008.

Revista Servicio Profesional de Carrera, núm. 3. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, México, 2005.

Documentos

Documento Memoria de la Reforma integral al Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. IFE. Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral. México, Enero 2010.

Documento sobre la reforma al Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. Comité de Expertos. IFE. Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral México, Septiembre 2009.

Informe que presenta la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral sobre los trabajos de reforma al Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. Sesión Ordinaria de la Comisión del Servicio Profesional Electoral, Punto 7 del orden del día, 13 de diciembre de 2005.

Informe trimestral al Consejo General sobre los trabajos de la reforma integral al Estatuto. IFE. México, 30 de octubre de 2009.

Legislación

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. IFE. México, Enero 2010.

Parlamento y Consejo Europeo. Diario Oficial L 394 de 30.12.2006.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) *sentencia SUP-RAP-10/2007 del 2 de mayo de 2007.*

Otros

Martínez Puón Rafael. *El servicio profesional electoral en México: un oasis en el desierto.* Boletín del Instituto de Gobernanza y Gestión Pública ESADE núm 26, Barcelona, junio de 2011.

ANEXOS

Cuadro de Competencias del Catálogo de Cargos y Puestos del SPE

LIDERAZGO E INFLUENCIA

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPTOR	ID	COMPORTAMIENTO
1	Coordina a sus colegas para el logro de objetivos	1.1.	Establece estándares de desempeño altos para sí mismo y para los demás, que le permiten sobresalir en el equipo.
		1.2.	Asesora y asigna responsabilidades en proyectos, por el dominio técnico y/o funcional que ha alcanzado.
2	Promueve la participación en decisiones de bajo impacto y valora los esfuerzos del equipo	2.1.	Fomenta la comunicación con colegas de otras áreas y/o colaboradores, para conocer los avances en el logro de los objetivos.
		2.2.	Reconoce y valora el desempeño y logro de cada uno de los colaboradores.
		2.3.	Fomenta la participación y responsabilidad del grupo de colaboradores, en las decisiones operativas del área.
		2.4.	Influye positivamente en los colegas y/o colaboradores para el logro de los objetivos institucionales.
		2.5.	Aclara responsabilidades y tareas, brindando la información que requieren los colaboradores.
3	Promueve la participación en decisiones trascendentes e influye positivamente en el equipo	3.1.	Mantiene informados a sus colaboradores sobre planes, objetivos y estrategias del área.
		3.2.	Fomenta un ambiente de respeto y colaboración en el equipo de trabajo.
		3.3.	Modela acciones y conductas deseadas influyendo positivamente en su equipo de trabajo.
		3.4.	Fomenta la participación y responsabilidad de sus colaboradores en decisiones trascendentes para el Instituto.
		3.5.	Retroalimenta sobre los resultados alcanzados y corrige desviaciones.

4	Adecua su estilo de liderazgo para el logro de los objetivos	4.1.	Otorga a sus colaboradores un adecuado nivel de autoridad y responsabilidad cuando les delega actividades o proyectos.
		4.2.	Analiza periódicamente el desempeño cualitativo y cuantitativo del equipo y propone al grupo generar acciones de mejora.
		4.3.	Mantiene un estilo de liderazgo flexible y atiende los conflictos interpersonales que se presentan en su equipo de colaboradores.
		4.4.	Propone con firmeza y convencimiento a su equipo, objetivos ambiciosos pero realistas, que contribuyen al logro de las metas del Instituto.
		4.5.	Desarrolla y fomenta en su gente un sentimiento de pertenencia por los proyectos y objetivos en los que trabajan.
5	Delega, convence e influye positivamente en diferentes grupos del Instituto	5.1.	Influye en los diferentes grupos de trabajo de la institución, modelando acciones y conductas deseadas.
		5.2.	Promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones de nivel superior a la que les corresponde escuchando sus puntos de vista y fomentando el diálogo para construir criterios en torno a las decisiones a adoptar.
		5.3.	Faculta a otros en roles de liderazgo, permitiendo que asuman nuevas responsabilidades y brindándoles su apoyo y asesoría.
		5.4.	Convence a colegas del mismo o mayor nivel jerárquico, utilizando argumentos lógicos, historias de éxito, estrategias visionarias, etc.

NEGOCIACIÓN

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPTOR	ID	COMPORTAMIENTO
1	Identifica necesidades de acuerdo	1.1.	Crea un ambiente de respeto y credibilidad en la relación.
		1.2.	Establece con claridad los puntos a resolver.
		1.3.	Identifica las necesidades y posiciones de los demás en grupos que pretenden llegar a un acuerdo.
		1.4.	Se asegura de que los acuerdos se cumplan.
2	Logra consensos.	2.1.	Argumenta y defiende su posición basado en aspectos relevantes, hechos y normas.
		2.2.	Alcanza consensos que generan beneficios a las partes involucradas.
		2.3.	Enfrenta desacuerdos y rechazos sin afectar el logro de sus metas de negociación.
3	Promueve acuerdos evitando conflicto	3.1.	Concilia señalando puntos de acuerdo y pone en la mesa ventajas y desventajas de las propuestas.
		3.2.	Logra acuerdos realistas y funcionales dentro de los tiempos y condiciones establecidos.
		3.3.	Detecta oportunamente los puntos agudos en la negociación y se adelanta al conflicto.
		3.4.	Propone alternativas para la solución de problemas, considerando el marco legal.
4	Aplica principios de inteligencia emocional en sus relaciones	4.1.	Maneja y controla sus emociones con base en su estrategia de negociación.
		4.2.	Desarrolla estrategias para la solución de conflictos, evitando la ruptura del proceso.
		4.3.	Establece acuerdos satisfactorios basados en su capacidad de influir, en aspectos de impacto relevante para el Instituto.

5	Negocia en situaciones de conflicto	5.1.	Resuelve conflictos constructivamente en entornos adversos y de impacto Institucional.
		5.2.	Adapta sus intervenciones durante la negociación, basado en la lectura que hace de las reacciones emocionales de la contraparte.
		5.3.	Propone escenarios de negociación que consideran el impacto organizacional de los posibles acuerdos.

TRABAJO EN EQUIPO

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPTOR	ID	COMPORTAMIENTO
1	Respeto y cumple con los lineamientos planteados por el equipo	1.1.	Respeto los acuerdos, la disciplina, el orden y los objetivos del equipo sin anteponer intereses personales.
		1.2.	Participa activa y voluntariamente en el logro de las metas grupales.
		1.3.	Ayuda a otros miembros de equipo que solicitan apoyo.
2	Apoya a sus colegas para el logro de los objetivos del equipo	2.1.	Aporta y solicita sugerencias a los miembros de los equipos con los que participa sobre la forma de solucionar problemas, lograr objetivos establecidos y mejorar los resultados.
		2.2.	Mantiene a los miembros del equipo actualizados sobre información relevante para su trabajo.
		2.3.	Solicita y reconoce las ideas o contribuciones de otros para sus planes o decisiones.
3	Impulsa la colaboración de los integrantes del equipo	3.1.	Participa en equipos de diferentes áreas o disciplinas a los que se integra efectivamente.
		3.2.	Impulsa a otros a expresar sus opiniones y puntos de vista ante los demás miembros del equipo.
		3.3.	Promueve la cooperación entre los miembros de los equipos en los que participa.

GRADO DE DOMINIO	DESCRIPTOR	ID	COMPORTAMIENTO
4	Promueve la integración y responsabilidad compartida en diferentes equipos	4.1.	Enfrenta los desacuerdos y conflictos en forma abierta y honesta, buscando soluciones y consensos que fortalezcan a los equipos en los que participa.
		4.2.	Promueve y coordina la colaboración entre áreas y/o departamentos con perspectivas diferentes, para alcanzar objetivos organizacionales.
		4.3.	Dirige a uno o más equipos con base en la influencia que ejerce por su conocimiento, criterio y/o experiencia.
5	Fomenta la colaboración de redes dentro y/o fuera de la Institución que facilita el logro de los objetivos de los equipos en los que participa.	5.1.	Construye un sólido sentido de identidad, pertenencia y orgullo entre los miembros de los equipos en los que participa.
		5.2.	Establece objetivos e indicadores para medir la contribución del equipo a los resultados institucionales.

APLICACIÓN DE PRINCIPIOS RECTORES

NIVEL	DESCRIPTOR	ID	COMPORTAMIENTO
Estilo Personal	Integra a sus principios personales los Institucionales	1.1.	Identifica los principios rectores del IFE y actúa de manera congruente con ellos.
		1.2.	Respeto y valora las ideas y valores diferentes a los propios.
		1.3.	Cumple con los compromisos que establece.
		1.4.	Actúa con justicia, honestidad y ética.
		1.5.	Trata a la gente como le gustaría ser tratado.
		1.6.	Respeto las leyes, políticas y lineamientos internos y externos.
Estilo Gerencial	Promueve la práctica de los principios rectores del IFE	2.1.	Difunde los principios rectores del IFE, generando identificación y compromiso entre sus colaboradores.
		2.2.	Conduce los esfuerzos Institucionales, basado en la honestidad, la equidad y el respeto mutuo.
		2.3.	Confronta de manera directa a las personas que en el contexto de trabajo no actúan conforme a los principios rectores.
		2.4.	Logra el balance entre el cumplimiento de las necesidades del Instituto y las necesidades personales de su grupo de trabajo.
		2.5.	Alcanza resultados sin comprometer los principios rectores del IFE.

VISIÓN VINCULADA A LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

NIVEL	DESCRIPTOR	ID	COMPORTAMIENTO
Estilo Personal	Vincula su trabajo con la visión estratégica del IFE	1.1	Identifica y describe de manera general los proyectos estratégicos del Instituto con los que está involucrado su trabajo cotidiano.
		1.2	Alinea los objetivos de su puesto con la visión y estrategia del IFE.
		1.3	Considera la visión y estrategia del Instituto para alcanzar resultados de trabajo.
Estilo Gerencial	Genera una visión compartida que estimula a otros a alcanzar los resultados	2.1	Plantea y/o implementa planes de trabajo ligados a los objetivos estratégicos del Instituto.
		2.2	Alinea sus iniciativas a la planeación estratégica del Instituto.
		2.3	Comunica a otros la visión y estrategia del Instituto, generando una visión compartida con los miembros de los equipos en los que trabaja.
		2.4	Motiva a los demás a lograr los objetivos estratégicos

CÉDULA DE OBSERVACIÓN DESPE PEF 2011-2012						
Junta/ Consejo:	Local	Distrital	Fecha:	Día	Mes	Año
Nombre del MSPE:						
Cargo del Funcionario:	VE	VS	VRFE	VOE	VCEyEC	
Nombre del Observador DESPE:						
Competencias Directivas						
1.1 Liderazgo e influencia						
Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos comunes, fomentando la participación e involucramiento de todos, proporcionando lineamientos claros y promoviendo el compromiso.						
Comportamientos Observables						SE OBSERVA
						NO SE OBSERVA
Otorga a sus colaboradores un adecuado nivel de autoridad al delegar actividades.						
Fomenta la comunicación con sus colaboradores para conocer el avance de cumplimiento de los objetivos establecidos acorde a la estrategia del área.						
Da retroalimentación constructiva al equipo sobre sus resultados, proporcionando acciones de mejora.						
Promueve el diálogo entre sus colaboradores para establecer criterios que faciliten la toma de decisiones.						
Da instrucciones sencillas, clarificando necesidades y requerimientos generando entre los integrantes de su equipo motivación y compromiso.						
Establece agenda y objetivos a un equipo asignando tareas y controlando los recursos (tiempos, personas, materiales).						
Comparte información con sus colaboradores sobre las situaciones y problemas que enfrentan.						
Ayuda a otros para que identifiquen obstáculos que le impidan alcanzar el logro de una meta tomando acción para eliminarlos.						
Se involucra con sus colaboradores para mejorar continuamente el desempeño del equipo.						
1.2 Negociación						
Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes interlocutores, basándose en el intercambio de argumentos veraces, sólidos y consistentes.						
Comportamientos Observables						SE OBSERVA
						NO SE OBSERVA
Expone con claridad los puntos a resolver en situaciones de conflicto, conciliando y poniendo en la mesa las ventajas y desventajas de cada propuesta.						
Se asegura de que los acuerdos establecidos sean cumplidos.						
Enfrenta los desacuerdos sin afectar la meta de la negociación.						
Logra acuerdos realistas en función de las condiciones establecidas.						
Desarrolla estrategias para la solución de conflictos en la negociación.						
Al encontrarse en situaciones adversas resuelve los conflictos constructivamente.						
Propone escenarios de negociación que consideran el impacto institucional, de los posibles acuerdos.						
Se interesa por encontrar soluciones compartidas, persuadiendo a otros mediante argumentos sólidos.						
Brinda un trato amable, tolerante, respetuoso obteniendo reciprocidad.						
Bajo situaciones críticas de conflicto, cierra acuerdos con firmeza, transmitiendo confianza y seguridad a la otra parte.						
1.3 Trabajo en equipo						
Integrar al personal en equipos de trabajo, fomentado las relaciones de colaboración y el logro de metas.						
Comportamientos Observables						SE OBSERVA
						NO SE OBSERVA
Se apoya en los miembros del equipo para alcanzar los objetivos establecidos.						
Comunica a los miembros del equipo información relevante para el desarrollo de sus funciones.						
Motiva a los colaboradores para expresar sus puntos de vista ante el equipo.						
Enfrenta los desacuerdos del equipo acordando soluciones que lo fortalezcan.						

Promueve la colaboración entre áreas diferentes, para alcanzar objetivos institucionales.		
Impulsa relaciones de colaboración con el fin de lograr los objetivos establecidos.		
Fomenta un sentido de identidad y orgullo entre los miembros del equipo.		
Participa activamente en el logro de las metas grupales.		
Aporta y solicita sugerencias a los miembros de los equipos en los que participa sobre la forma de solucionar problemas.		
Estructura en el equipo canales de comunicación, promoviendo permanentemente la información que necesitan para realizar sus tareas.		
2. Competencias Clave		
2.1 Aplicación de principios rectores del IFE		
Realizar todas las actividades del Instituto de acuerdo con los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad (Art. 105 COFIPE).		
Comportamientos Observables	SE OBSERVA	NO SE OBSERVA
Desempeña sus funciones anteponiendo el marco normativo y los principios institucionales sobre sus opiniones, creencias o preferencias políticas o sociales o de otra índole.		
Ofrece trato digno a todas las personas independientemente de su género, raza, posición política, capacidad económica y física, nivel jerárquico u otra cualidad humana.		
Conduce los esfuerzos institucionales, basado en la equidad y el respeto mutuo.		
En el desempeño de sus funciones genera confianza entre sus interlocutores y entre los actores políticos de la contienda electoral.		
Demuestra, en sus argumentaciones, conocimiento del marco normativo del Instituto.		
Manifiesta capacidad de decisión acorde a los principios rectores del Instituto independientemente de los intereses de los partidos políticos.		
Desempeña su quehacer institucional fundado en el reconocimiento coherente y razonado de la realidad sobre la que actúa y, consecuentemente, interpreta los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales.		
2.2 Visión vinculada a la estrategia institucional		
Describir elementos estratégicos tales como la misión, la visión, los objetivos y los fines del Instituto.		
Comportamientos Observables	SE OBSERVA	NO SE OBSERVA
Propone planes con escenarios alternos que le permitan afrontar situaciones contingentes, asegurando el cumplimiento de lo programado.		
Identifica las áreas de oportunidad propias y/o de sus colaboradores y propone acciones para subsanarlas.		
Comunica a otros la visión y estrategia del Instituto, generando una visión compartida con los miembros del equipo de trabajo.		
Identifica el impacto de su desempeño y del equipo de trabajo en el ciudadano o usuario final.		
Toma decisiones considerando el impacto que tienen en otras áreas y genera alternativas conjuntas.		
Anticipa oportunidades, riesgos y amenazas para generar estrategias que le permitan corregir el rumbo, en su caso, y alcanzar los resultados esperados.		
Motiva a los demás a lograr los objetivos estratégicos del Instituto, basados en lograr confianza, eficiencia, transparencia y uso de las tecnologías de la información.		
Anticipa en su ámbito de competencia situaciones críticas o de conflicto para la institución generando estrategias de solución.		

INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

Consejo General

Consejero Presidente

Dr. Leonardo Valdés Zurita

Secretario del Consejo General

Lic. Edmundo Jacobo Molina

Consejeros Electorales

Mtro. Marco Antonio Baños Martínez

Dr. Lorenzo Córdova Vianello

Dra. María Macarita Elizondo Gasperín

Mtro. Alfredo Figueroa Fernández

Dr. Sergio García Ramírez

Dr. Francisco Javier Guerrero Aguirre

Dra. María Marván Laborde

Dr. Benito Nacif Hernández

DIRECTORIO

Junta General Ejecutiva

Presidente de la

Junta General Ejecutiva del IFE

Dr. Leonardo Valdés Zurita

Secretario Ejecutivo

Lic. Edmundo Jacobo Molina

Contraloría General

C. P. Gregorio Guerrero Pozas

Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos

Lic. Alfredo Cristalinas Kaulitz

Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores

Dr. Víctor Manuel Guerra Ortiz

Director Ejecutivo de Prerrogativas y Partidos Políticos

Lic. Alfredo E. Ríos Camarena Rodríguez

Director Ejecutivo de Organización Electoral

Profr. Miguel Ángel Solís Rivas

Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral

Dr. Rafael Martínez Puón

Director Ejecutivo de Capacitación Electoral y Educación Cívica

Mtro. Luis Javier Vaquero Ochoa

Director Ejecutivo de Administración

Lic. Román Torres Huato

Coordinadora del Centro para el Desarrollo Democrático

Dra. Arminda Balbuena Cisneros

Coordinador Nacional de Comunicación Social

Lic. José Luis Alcudia Goya

Coordinador de Asuntos Internacionales

Lic. Manuel Carrillo Poblano

Coordinadora del Voto de los Mexicanos Residentes en el Extranjero

Mtra. Dalia Moreno López

Coordinador General de la Unidad de Servicios de Informática

Ing. René Miranda Jaimes

Directora Jurídica

Mtra. Rosa María Cano Melgoza

Director del Secretariado

Lic. Jorge Eduardo Lavoignet Vásquez

Director de la Unidad Técnica de Servicios de información y Documentación

Lic. Luis Giménez Cacho García

Director de la Unidad Técnica de Planeación

Ing. José Luis Rodríguez Herrera

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

Directorio

Director Ejecutivo

Dr. Rafael Martínez Puón

Secretario Particular

Lic. Arturo Velasco Delgado

Director de Normatividad e Incorporación

Lic. Francisco Javier Zárate Ponce

Director de Formación, Evaluación y Promoción

Mtro. Mauricio Arce Orozco

Subdirector de Políticas, Programas y Difusión

Dr. Ublester Damián Bermúdez

Subdirectora de Normatividad y Procedimientos

Mtra. María Elena Pacheco Villarreal

Subdirector de Incorporación y Registro

C. Alejandro Alarcón Mares

Subdirectora de Formación

Mtra. Karla Sofía Sandoval Domínguez

Subdirectora de Evaluación

Mtra. Sofía M. Sánchez Domínguez

Subdirector de Promoción

Mtro. José Luis Zamora Flores

Encargada de despacho de la Subdirección de Desarrollo Profesional

Lic. Mónica Oliva Landa

Enlace Administrativo

Lic. Miguel Omar Quijano Vera

Líder de Proyecto en Planeación y Evaluación del SPE

Ing. Edgar R. Montaña Valdez

Coordinador de Servicios

Lic. Juan Sosa Ruíz

Jefes de Departamento

Lic. Nora Beatriz Ávila Casillas

Lic. Sigifredo Valdez Morales

Lic. David Alonso Arámbula Quiñones

Lic. Juan Carlos Mendoza Maldonado

Mtro. José Armando Ojeda Bravo

Mtro. José Alejandro Porras Calderón

Lic. María de la Luz Medina Meza

Mtra. Ruth Elizabeth Cerezo Ramírez

Lic. Maribel Lugo Montes

Lic. Manuel Ángel Carrillo Martínez

Lic. Alejandro Jaime Reyes

C. Leonardo Islas Sánchez

Mtro. Jorge Gustavo García Castro

Arq. Rubén Pérez García

Ing. Edmundo Ernesto Jiménez Rodríguez

Personal de la Dirección Ejecutiva

María Isabel Saiz Ramírez, David Rocha Ortega, Laura Monica Andrade Veloz, Jimena Briseño Díaz, Carlos Fernando Sandoval Granados, María Teresa García Cárdenas, Roberto Alonso Bolaños Ovando, Fabiola Valle García, María Concepción Arellano Franco, Pedro Hernández Gutiérrez, Cesar Martínez Aguilar, María Marcela Berdayes Barroso, José Luis Flores Reyes, Raúl Jaramillo Torres, Reyna Cristina Ortega Martínez, Raúl Lorenzo Ramos Paredes, Carlos Ortega Gil, Javier Ernesto San José Zeledón, Abelardo Hernández Meneses, Edgar Chávez García, Monica Marina Sánchez Flores, Patricia Luz Miranda, Claudia Verónica Ferreydo Núñez, César Alejandro Frausto Rivera, Arturo Velasco Espinosa, María Eugenia Pacheco del Corral, Adaljsa Palomino Zapata, Monica Beatriz Horta Díaz, Carlos Alfonso Gutiérrez Godínez, Paula Barrera Pérez, Magdalena Cedillo Rodríguez, Fabricio Cruz Flores, Juana Isabel Rodríguez García, Leticia Custodio García, Rebeca Ibarra Hernández, Javier Ascary Soto Ruíz, Roberto Muñoz García, Claudia Castillo Santamaría, Javier Salazar García, Enriqueta Arauz Hernández, Luis Limón Castañeda, Adriana Toledo Schick, Omar Israel Carreño Robles, Israel Salazar Monroy, Rosalba María del Carmen Zarate Quintana, María de Lourdes Lezama Aguilar, Manuel Arturo Castro Hernández, María del Refugio García Morales, Enrique Martínez Reynoso, José Roberto Landeros Rojas, Jorge Ledesma Raya, Eleanor Zapata Martínez, José Alberto Bueno Saldaña, Francisco Omar Munguía Parra, Claudia Jacqueline García Sánchez, Alfonso Martínez González, Verónica Delgadillo García, Karla Iliana Romero Castañeda, Antonio Fernández Morales, Ricardo Arturo Blondeau Carrillo, José Luis Rojas Hernández, José Luis Díaz Palmerin, María Elena Romero Vargas, Agustín Martínez López, Marisol Hernández Bustamante, Alejandro Águila Rojas, Iván Gabriel Levario Dávila, Roberto Carlos Muñoz Carrillo, Manuel de Jesús Ramiro Velázquez Tapia, Javier Salazar García.