



**HISTORIA DEL  
SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL  
DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL**

**UNIDAD TÉCNICA DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO**  
Octubre, 2015

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	2
II. LOS DISTINTOS PERIODOS EN LA HISTORIA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL DEL IEDF.....	3
II.1. PRIMERA ÉPOCA: ESTATUTO 1999 .....	3
II.2. SEGUNDA ÉPOCA: ESTATUTO 2004.....	4
II.3. TERCERA ÉPOCA: ESTATUTO DE 2008.....	5
II.4. CUARTA ÉPOCA: ESTATUTO DE 2011.....	5
III. ESTRUCTURA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL Y SU EVOLUCIÓN A TRAVES DE LOS DISTINTOS PERIODOS HISTÓRICOS.....	7
III.1. PRIMERA ÉPOCA (1999).....	7
III.2. SEGUNDA ÉPOCA: 2004 .....	8
III.3. TERCERA ÉPOCA (2008) .....	9
III.4. CUARTA ÉPOCA (2011) .....	11
IV. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL	12
IV.1. INGRESO .....	12
IV.2. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO .....	21
IV.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	42
IV.4. PROMOCIÓN.....	52
IV.5. ESTÍMULOS E INCENTIVOS.....	62
V. CONCLUSIONES.....	68

## I. INTRODUCCIÓN

Desde 1999, al momento mismo de la creación del Instituto Electoral del Distrito Federal (Instituto), se inició la construcción del Servicio Profesional Electoral (Servicio o SPE), un servicio civil de carrera organizado, de acuerdo con la experiencia federal, para asegurar el desempeño profesional de los servidores públicos del organismo y, por esa vía, garantizar la autonomía, independencia, legalidad e imparcialidad que deben caracterizar a las autoridades electorales.

Concebido como servicio civil de carrera, el Servicio Profesional Electoral del Instituto se ha organizado a través de cinco procesos: ingreso, promoción, formación, evaluación y estímulos e incentivos. Estos cinco procesos han operado de manera continua desde el nacimiento del Servicio y, así, han generado en el organismo, esquemas institucionales para la carrera profesional.

Empero, como es bien sabido, la reforma en materia política y electoral aprobada en el año 2014, prevé la organización de un Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN) que integre a los cuerpos profesionales electorales de las 32 entidades federativas y de la propia Federación.

Por ese motivo y en preparación del proceso de incorporación al SPEN de los servidores públicos del Instituto, la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo (Centro) ha formulado un diagnóstico del Servicio Profesional del organismo a la luz de su evolución histórica, desde su establecimiento hasta el día de hoy.

Así, el presente documento, propone describir y analizar el origen, desarrollo y estado actual del Servicio, con el objetivo de reconocer, con base en lo que muestra la historia, los retos que enfrenta el actual SPE de esta Institución, y por otra parte, identificar aquellos elementos a considerar en el proceso de transición en el que actualmente se encuentran los servidores públicos pertenecientes a dicho Servicio.

En este orden de ideas, en los siguientes apartados se abordan inicialmente los distintos periodos que pueden advertirse en la historia del Servicio para cada uno de los procesos, conforme a los diferentes marcos normativos que han regido su organización; después, se analizan la evolución de su estructura y el desarrollo de los procesos que lo conforman como un servicio civil de carrera, y por último, se formulan, a manera de diagnóstico, algunas conclusiones en lo que hace al estado que guarda en la actualidad, así como al estatus y las carreras profesionales de las personas que lo integran.

Como nota aclaratoria, es pertinente mencionar que la información que aquí se expone se obtuvo de diversos acuerdos del Consejo General, la Junta Ejecutiva y la Junta Administrativa; sin embargo, hubo dificultad para obtener información precisa de algunos años.

## II. LOS DISTINTOS PERIODOS EN LA HISTORIA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL DEL IEDF

Desde 1999, la administración del personal de carrera se ha regido por diversos ordenamientos normativos, tanto de carácter legislativo (nacidos en la asamblea local) como de naturaleza reglamentaria (producidos en el seno del Instituto), que han modificado paulatinamente la estructura y la concepción de la carrera profesional en materia electoral.

En el presente apartado se describen las cuatro etapas por las que ha atravesado el Servicio, considerando para ello las cuatro reformas que ha tenido el Estatuto. El siguiente esquema, muestra los años que han transcurrido entre una reforma y otra.



### II.1. PRIMERA ÉPOCA: ESTATUTO 1999

A nivel normativo, el origen del Servicio Profesional Electoral se encuentra en el Código Electoral del Distrito Federal de 1999, aprobado por la Asamblea Legislativa el 15 de diciembre de 1998 y publicado en la Gaceta Oficial el 5 de enero siguiente. El Código organizó al Servicio por cuerpos, rangos y niveles, y estableció las responsabilidades y los mecanismos de ingreso, promoción y permanencia de sus miembros.

La organización del Servicio Profesional Electoral se concibió, en el esquema institucional, como una actividad de carácter sustantivo. Por eso, en el Consejo General se estableció una Comisión Permanente de Administración y del Servicio Profesional Electoral que tenía, entre otras atribuciones, la supervisión de los Programas de Reclutamiento y Selección, así como de Formación y Desarrollo.

Asimismo, en la estructura orgánica del Instituto, se previó una Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral que, entre sus funciones, tenía la de cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos del Servicio, inclusive la operación de los programas de los que se hizo mención.

Debe destacarse que el Código estableció que las Direcciones Distritales, que conformarían los Órganos Desconcentrados del Instituto, estarían integradas invariablemente por personal del Servicio Profesional Electoral.

Para reglamentar las normas del Código, el 28 de febrero de 1999, el Consejo General aprobó el primer *Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual del Instituto Electoral del Distrito Federal*, el cual fue publicado en la Gaceta Oficial el 10 de marzo de ese año.

El referido ordenamiento reguló los procesos de ingreso, promoción, formación, evaluación, estímulos y recompensas del Servicio. De acuerdo con sus reglas, se generó una estructura inicial y se produjeron las primeras incorporaciones a la carrera profesional. Al respecto, cabe destacar que la mayoría de los funcionarios que actualmente forman parte del Servicio ingresó con apego a ese marco legal.

Con fundamento en las normas mencionadas, las autoridades del Instituto determinaron, en cuanto a la estructura del Servicio, que contaría con 323 plazas distribuidas en cuatro Direcciones Ejecutivas, una Unidad Técnica y 40 Órganos Desconcentrados. Dichas plazas correspondían a 11 Directores de Área, 40 Coordinadores Distritales, 80 Directores Distritales, 21 Subdirectores, 40 Secretarios Técnicos Jurídicos, 37 Jefes de Departamento y 94 Líderes de Proyecto.

## **II.2. SEGUNDA ÉPOCA: ESTATUTO 2004**

El 30 de diciembre de 2003 se publicó, en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el Decreto que adicionó, derogó y reformó diversas disposiciones del Código de 1999. Dicho Decreto desapareció la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral y creó dos nuevas Comisiones permanentes del Consejo General, la Comisión de Administración, que tendría las atribuciones mencionadas en el artículo 67 del Código de 1999, y la Comisión del Servicio Profesional Electoral, con las funciones enumeradas en el artículo 68 del mismo ordenamiento.

Con fundamento en tales normas, el 25 de marzo de 2004, el Consejo General del Instituto aprobó un nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral y demás personal que labore en el Instituto y abrogó el Estatuto de 1999. Al formular ese Estatuto, el Consejo consideró que el desempeño de los servidores profesionales del Instituto en los procesos electorales de los años 2000 y 2003, había demostrado la pertinencia del Estatuto de 1999 en la etapa formativa del organismo, por lo que en el nuevo se buscó identificar mayores oportunidades de desarrollo y transitar hacia una etapa de consolidación institucional.

En esa lógica, el Estatuto de 2004 precisó los requisitos de experiencia y formación profesional para cada uno de los niveles y rangos del servicio. Ello, en la perspectiva de una carrera profesional que prevista para desarrollarse en 16 años, en los que las y los funcionarios deberían adquirir los conocimientos, habilidades y aptitudes que les permitieran en mayor grado de dominio de la función electoral.

### **II.3. TERCERA ÉPOCA: ESTATUTO DE 2008**

Después de las elecciones presidenciales del año 2006, tanto a nivel federal como local, se expidieron nuevas legislaciones electorales; en el Distrito Federal la Asamblea Legislativa abrogó el Código de 1999 y, en su lugar, aprobó un nuevo Código Electoral que fue publicado en la Gaceta Oficial el 10 de enero de 2008.

Este Código, para otorgar la debida relevancia al Servicio Profesional Electoral, creó la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral como órgano especializado, dedicado exclusivamente al desarrollo del personal de carrera del Instituto. Igualmente, dio pauta a un nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral y demás personal que labore en el Instituto, instrumento normativo que fue aprobado por el Consejo General el 7 de abril de 2008.

El Estatuto de 2008 introdujo cambios importantes en los diversos procesos del Servicio, entre otros, mecanismos novedosos de promoción e ingreso y modificaciones sustanciales a los esquemas de evaluación y desarrollo profesional. Resalta, con relación al último aspecto, la organización de los planes y cursos de formación de personal bajo un diseño modular, orientado según el perfil requerido para desempeñar los diferentes cargos.

### **II.4. CUARTA ÉPOCA: ESTATUTO DE 2011**

En preparación del Proceso Electoral Ordinario 2011-2012 y con la finalidad de diseñar un sistema electoral adecuado a los retos políticos del momento, la Asamblea Legislativa emitió un nuevo ordenamiento, denominado Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Distrito Federal, que fue publicado en la Gaceta Oficial el 20 de diciembre de 2010.

Este ordenamiento, que con las reformas aprobadas en el año 2014 continua vigente, introdujo modificaciones en la estructura orgánica del Instituto, entre ellas, la supresión de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral y de la Comisión del Servicio Profesional Electoral del Consejo General. Además, creó, con fundamento legislativo, la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo que, hasta entonces, solo tenía existencia a partir de un Acuerdo del Consejo General.

El Código de 2010 dio origen a otro Estatuto del Servicio Profesional Electoral y demás personal que labore en el Instituto, el cual fue aprobado por el Consejo General el 28 de marzo de 2011.

El Estatuto de 2011 se construyó bajo una lógica de simplificación normativa, conforme a la cual solo un breve cuerpo de instrumentos jurídicos regula la administración de los recursos humanos del Instituto.

Se modificaron también, los mecanismos de ingreso al servicio, puesto que en el Estatuto de 2008 únicamente se preveía el Concurso de Oposición Externo. En cambio, en el Estatuto de 2011, además de esta vía, que cambio su denominación a Concurso Abierto, se estableció el Concurso de Oposición Interno. Empero, se subraya que durante la vigencia de este Estatuto no se ha producido incorporación alguna al Servicio Profesional Electoral.

### III. ESTRUCTURA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL Y SU EVOLUCIÓN A TRAVÉS DE LOS DISTINTOS PERIODOS HISTÓRICOS.

El presente apartado pone de relieve la estructura de cada época del Servicio; además, se describen los requisitos, generales y específicos que debían satisfacer quienes aspiraran a un cargo profesional.

Este tema es relevante debido al próximo proceso de ingreso del personal del Servicio de esta Institución al Servicio Profesional Electoral Nacional, ya que en los *Lineamientos para la incorporación de Servidores Públicos del Instituto Nacional Electoral y de los Organismos Públicos Locales Electorales al Servicio Profesional Electoral Nacional, previstos en el Artículo Sexto Transitorio del decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia política-electoral* (Lineamientos), se prevé la verificación del cumplimiento de requisitos.

#### III.1. PRIMERA ÉPOCA (1999)

El Código de 1999 determinó que el aspirante a incorporarse al Servicio Profesional Electoral debería cumplir los requisitos personales, académicos y de buena reputación que estableciera el Estatuto. Así, el Estatuto estableció requisitos de aplicación general, cualquiera que fuera el rango al que se aspirara. Tales requisitos fueron los siguientes:

1. Ser ciudadano mexicano, en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles y políticos, y que no adquiriera otra nacionalidad.
2. Estar inscrito en el Registro de Electores del Distrito Federal y contar con credencial para votar con fotografía.
3. Gozar de buena reputación y no haber sido condenado por un delito doloso.
4. Contar con la acreditación del nivel de educación requerido para el ingreso al cuerpo y rango que correspondiera.
5. No haber sido registrado como candidato a cargo alguno de elección popular, o haberlo ocupado por alguna otra circunstancia en los cinco años anteriores a la designación.
6. No desempeñar ni haber desempeñado cargo alguno de dirección en un Partido Político en los últimos cinco años anteriores a la designación.
7. No estar inhabilitado para ocupar cargo o puesto público.
8. Contar con la aptitud física y mental necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones.
9. No pertenecer al estado eclesiástico ni haber sido ministro de algún culto durante los cinco años anteriores a la designación.
10. Residir en el Distrito Federal.

Además, el Estatuto estableció los cuerpos, rangos y niveles del Servicio y el nivel mínimo de escolaridad que debía cumplirse para los diversos rangos. **Cuadro 1.**

**Cuadro 1: Cuerpos, rangos y niveles del SPE establecidos en el Estatuto de 1999**

Cuerpo	Rango	Denominación	Escolaridad
Función Directiva	IV	Directivo Electoral	Licenciatura concluida o experiencia profesional equivalente en la materia
	III	Coordinador Electoral	
	II	Supervisor Electoral	75% de créditos de Licenciatura
Función Técnica	IV	Directivo Técnico Electoral	Licenciatura concluida o experiencia profesional equivalente en la materia
	III	Coordinador Técnico Electoral	
	II	Supervisor Técnico Electoral	75% de créditos de Licenciatura
	I	Operativo Electoral	Bachillerato o equivalente

Cabe señalar que conforme al marco normativo de 1999 se incorporaron al Servicio Profesional Electoral 175 funcionarios que continúan en el mismo. Tales funcionarios representan el 82.16% de la plantilla actual del personal de carrera.

### III.2. SEGUNDA ÉPOCA: 2004

Con el Estatuto de 2004 se modificó la estructura de los cuerpos en rangos y cargos, y se elevó el nivel académico en algunos cargos. **Cuadro2.**

**Cuadro 2: Cuerpos, rangos y niveles del SPE establecidos en el Estatuto de 2004**

Cuerpo	Rango	Denominación	Cargo	Escolaridad
Función Directiva	VI	Directivo Electoral	Director de Área	Título Profesional o Formación Equivalente, experiencia en el ejercicio profesional en funciones equivalentes.
	V	Coordinador Electoral	Coordinador Distrital	
	IV	Supervisor Electoral	Director Distrital	
Función Técnica	III	Supervisor Técnico Electoral	Secretario Técnico Jurídico y Subdirector	
	II	Especialista Técnico Electoral	Jefe de Departamento	

Cuerpo	Rango	Denominación	Cargo	Escolaridad
	I	Operativo Electoral	Líder de Proyecto	100% de créditos de Licenciatura

Conviene destacar la elevación del nivel académico requerido para ocupar un cargo en el Servicio Profesional Electoral. En el Estatuto de 1999, para los rangos más altos de cada cuerpo, se requería la **Licenciatura concluida**, mientras que en el Estatuto de 2004 se fijó como requisito contar con **Título Profesional**, excepto para el cargo de Líder de Proyecto que requería únicamente el 100% de créditos de Licenciatura.

En virtud de dicho cambio, se estableció un artículo transitorio que preveía la regularización del personal que no cumplía con el nuevo requisito de escolaridad. Sin embargo, dado que este tema se recarga fundamentalmente en el personal involucrado, los alcances del Instituto para resolverlo son limitados, es por ello que subsisten 27<sup>1</sup> funcionarios que ingresaron en 1999 y que no reúne el actual perfil académico requerido para el cargo.

Por otra parte, en relación con los requisitos generales de ingreso y en comparación con el Estatuto de 1999, se modificaron parcialmente las exigencias para incorporarse al Servicio. Tales modificaciones fueron las siguientes:

- a) Se retiró el impedimento de contar con doble nacionalidad.
- b) Se incorporó el requisito de contar con credencial de elector con domicilio en el Distrito Federal.
- c) Se suprimió el requisito relativo a gozar de buena reputación y no haber sido condenado por delito doloso.
- d) En lo que toca a los impedimentos relativos a haber sido candidato a un cargo de elección popular o haber desempeñado un cargo de dirección en un partido político, se redujo el plazo de 5 años anteriores a la designación, a sólo 3 años.
- e) Se incorporó el requisito de no haber sido condenado por delito electoral.

Es importante señalar que durante esta época no se realizó ninguna incorporación al Servicio Profesional Electoral.

### III.3. TERCERA ÉPOCA (2008)

En el Estatuto de 2008 se estableció una estructura del Servicio Profesional Electoral más clara, con rangos únicos perfectamente definidos en cada cuerpo. La nueva estructura fue la siguiente. **Cuadro 3.**

<sup>1</sup> Derivado de la Campaña Anual de Actualización del Servicio Profesional Electoral, la cantidad de funcionarios en esta circunstancia se redujo de 31 a 27.

**Cuadro 3: Cuerpos, rangos y niveles del SPE establecidos en el Estatuto de 2008**

Cuerpo	Rango	Denominación	Cargo	Experiencia	Escolaridad
Función Directiva	VI	Directivo Electoral	Director de Área	3 procesos electorales	Título Profesional
	V	Coordinador Electoral	Coordinador Distrital		
Función Técnica	IV	Supervisor Especializado Electoral	Director Distrital	2 procesos electorales	
	III	Supervisor Técnico Electoral	Secretario Técnico Jurídico*	1 proceso electoral	
			Subdirector		
	II	Especialista Técnico Electoral	Jefe de Departamento		
I	Operativo Electoral	Líder de Proyecto	Sin referencia	100% de créditos de Licenciatura	

\*El cargo de Secretario Técnico Jurídico requería además que el Título Profesional tuviera una antigüedad mínima de dos años.

Como puede observarse en el cuadro anterior, los cambios impactaron principalmente al rango IV, que pasó de función directiva a función técnica, y se modificó también su denominación, de Supervisor Electoral a Supervisor Técnico Electoral. Además, se redujo la cantidad de cargos en el cuerpo de la función directiva.

Asimismo, en lo que hace al perfil académico requerido, el nuevo Estatuto suprimió en el requisito de “escolaridad” la **Formación Equivalente**, tal como lo preveía el Estatuto de 2004.

Por otra parte, el mismo ordenamiento agregó como requisito para ocupar los distintos cargos del Servicio Profesional Electoral, la experiencia electoral, medida en un número determinado de procesos electorales.

Finalmente, en cuanto a los requisitos generales de ingreso, es preciso señalar que prácticamente se mantuvieron todos los establecidos en el Estatuto de 2004, con excepción del impedimento relativo a los antecedentes penales en materia electoral. Tal impedimento fue ampliado en el Estatuto de 2008 para abarcar no sólo los delitos electorales, sino cualquier delito doloso que ameritara una pena privativa de libertad.

Se subraya que en esta época ingresaron 38 funcionarios de los que actualmente pertenecen al Servicio, lo que representan el 17.84% del personal actual.

### III.4. CUARTA ÉPOCA (2011)

Por último, en el Estatuto de 2011 se pretendió simplificar la estructura del Servicio Profesional Electoral en cuanto a eliminar la “Denominación”, ya que éste concepto no era utilizado en ninguno de los procesos que componen el sistema del Servicio Profesional Electoral. **Cuadro 4**

**Cuadro 4: Cuerpos, rangos y niveles del SPE establecidos en el Estatuto de 2011**

Cuerpo	Rango	Ámbito	Cargo	Experiencia	Escolaridad
Función Directiva	VI	Oficinas Centrales	Director de Área	3 procesos electorales	Título Profesional
	V	Órganos Desconcentrados	Coordinador Distrital		
Función Técnica	IV	Órganos Desconcentrados	Director Distrital	2 procesos electorales	
	III	Órganos Desconcentrados	Secretario Técnico Jurídico*	1 proceso electoral	
		Oficinas Centrales	Subdirector		
	II	Oficinas Centrales	Jefe de Departamento		
I	Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados	Líder de Proyecto	No aplica	100% de créditos de Licenciatura	

Es importante destacar que en esta época tampoco se presentó ninguna incorporación al Servicio Profesional Electoral.

## IV. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

Anteriormente se ha señalado que desde el establecimiento del Servicio Profesional Electoral, el sistema de servicio civil de carrera comprendió cinco procesos: ingreso, promoción, formación, evaluación y, estímulos e incentivos.

Cada uno de los ordenamientos normativos que marcaron las diferentes épocas de la historia del Servicio, implicó cambios con respecto a los procesos que comprendía en sistema. Por ello, es conveniente describir su evolución.

### IV.1. INGRESO

En las páginas siguientes se describen las normas que, en los diferentes periodos en la historia del Servicio, regularon los procesos de ingreso y se hace mención de los procedimientos y actividades que se llevaron a cabo para su efectiva aplicación. En particular, con relación a cada uno de dichos procedimientos, se da cuenta del número de funcionarios que continúan como miembros del Servicio y que ingresaron a la carrera profesional como resultado de su instrumentación.

#### IV.1.1. Primera Época (1999)

Se señaló anteriormente que, con apego al Estatuto de 1999, ingresó al Servicio Profesional Electoral el 82.16% de los 213 funcionarios que actualmente forman parte de él. Se muestra, para cada cargo, el número de incorporaciones que tuvo lugar en dicho periodo. **Cuadro 5.**

**Cuadro 5: Cargos y número de Incorporaciones en Primera Época**

Cargo Inicial	Ingreso en 1ª Época
Líder de Proyecto	75
Jefe de Departamento	19
Subdirector	6
Secretario Técnico Jurídico	21
Director Distrital	36
Coordinador Distrital	15
Director de Área	3
<b>Total</b>	<b>175</b>

El Estatuto de 1999 establecía tres vías de ingreso al Servicio Profesional Electoral:

1. **Aprobar un examen:** Esta vía de ingreso se instrumentaba conforme a los procedimientos administrativos determinados por la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral y su operación estaba a cargo de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral. Los exámenes que se aplicaban eran técnicos y psicométricos, de acuerdo con el cuerpo, nivel y rango de que se tratara. Durante la vigencia del Estatuto de 1999 la vía de *examen* se instrumentó en tres ocasiones, la primera en 1999 y dos más en el año 2002.
2. **Concurso de oposición:** Esta vía de ingreso podría aplicarse en forma cerrada o abierta, de acuerdo con la Convocatoria que para tal efecto se aprobara; en el segundo supuesto podían participar candidatos internos y externos. Las evaluaciones serían eliminatorias. Sin embargo, aquellos candidatos que hubieran obtenido calificaciones aprobatorias en el concurso y no hubieran sido seleccionados para ocupar una plaza, podían volver a aspirar a una vacante, en el término de un año, sin que fuera necesario someterse nuevamente a los exámenes respectivos. Durante la época, el *Concurso de Oposición* se instrumentó en dos ocasiones, ambas en 1999. Las dos veces se trató de concursos abiertos.

En todo caso, conviene advertir que las vías del *Examen* y del *Concurso de Oposición* no sólo generaron incorporaciones al Servicio, sino también promociones en el mismo, en virtud de que los aspirantes internos podían aspirar a una plaza diferente de aquella que ocupaban.

3. **Curso de Formación y Capacitación:** De acuerdo con el Estatuto referido, para instrumentar esta vía de ingreso, la Dirección Ejecutiva diseñaría un Programa de Formación y Capacitación, y de prácticas en el Instituto, tras la publicación de la convocatoria. Sin embargo, durante la vigencia del ordenamiento mencionado, no se instrumentó esta modalidad.

#### a) Primer Concurso Abierto

De acuerdo con la estructura prevista del Servicio Profesional Electoral, el Consejo General convocó a un Concurso de Oposición Abierto para ocupar 64 plazas en los Órganos Desconcentrados del Instituto:

- ✓ 16 de Coordinador Distrital.
- ✓ 16 de Director de Organización Electoral y Capacitación.
- ✓ 16 de Director del Registro de Electores del Distrito Federal.
- ✓ 16 de Secretario Técnico Jurídico.

Conforme a dicho Concurso, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral, aprobó la incorporación desde el 8 de abril de 1999 de quienes ocuparían los cargos de Director de Organización Electoral y Capacitación, Director de Registro de Electores del Distrito Federal y Secretario Técnico Jurídico. De ellas continúan en el Servicio 15 funcionarios, seis que ingresaron como Directores de Organización Electoral y Capacitación, cinco como Directores del Registro de Electores y cuatro como Secretarios Técnico Jurídicos. En la actualidad dichos funcionarios ocupan los siguientes cargos: dos son Directores de Área, seis Coordinadores Distritales, seis Directores de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Geografía Electoral y un Secretario Técnico Jurídico.

Asimismo, la Comisión, con efectos a partir del 12 de abril, aprobó la incorporación, de 16 funcionarios con el cargo de Coordinador Distrital, entre ellos 6 funcionarios que continúan en el Servicio.

Cabe destacar que los funcionarios incorporados con el cargo de Coordinador Distrital habían sido designados previamente, por el Consejo como Directores Ejecutivos Distritales.

Adicionalmente, en virtud de que el Concurso había dejado expedientes de reserva y en atención a la generación de vacantes en los Órganos Desconcentrados, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral, a partir del 18 de junio de 1999, aprobó la incorporación de siete funcionarios, entre ellos, dos funcionarios que continúan formando parte del Servicio, uno que ingresó como Director del Registro de Electores y actualmente es DCEECyGE, y uno más que ingresó como Secretario Técnico Jurídico y permanece en ese cargo.

#### **b) Primer Examen de Ingreso**

En el mismo año de 1999, con la finalidad de ocupar 27 plazas vacantes del Servicio en Oficinas Centrales, el Instituto convocó a un Examen de Ingreso dirigido al personal que las ocupaba provisionalmente.

Como resultado de la aplicación de los respectivos exámenes, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral aprobó la incorporación de 26 funcionarios a partir del 1 de octubre, entre ellos, ocho que aún forman parte del Servicio: tres Directores de Área que continúan desempeñando dicho cargo, un Subdirector y un Jefe de Departamento que a la fecha ocupan el cargo de Coordinador Distrital, y tres Líderes de Proyecto que permanecen en el cargo de ingreso.

#### **c) Segundo Concurso de Oposición Abierto**

También en 1999, para ocupar 249 nuevas plazas del Servicio Profesional Electoral, tanto en las Oficinas Centrales como en los Órganos Desconcentrados, el Consejo General

convocó a un Segundo Concurso de Oposición Abierto. Las plazas concursadas fueron las siguientes:

En oficinas centrales (73)

- ✓ 4 de Director de Área.
- ✓ 15 de Subdirector.
- ✓ 39 de Jefe de Departamento.
- ✓ 15 de Líder de Proyecto.

En órganos desconcentrados (176)

- ✓ 24 de Coordinador Distrital.
- ✓ 24 de Director de Organización y Capacitación Electoral.
- ✓ 24 de Director del Registro de Electores del Distrito Federal.
- ✓ 24 de Secretario Técnico Jurídico.
- ✓ 80 de Líder de Proyecto.

A partir de ese Concurso, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral aprobó el 16 de noviembre de 1999, el ingreso de 64 funcionarios para ocupar plazas vacantes en oficinas centrales. De ellos, continúan en el Servicio 19 funcionarios: Un Subdirector que permanece como tal y 13 Jefes de Departamento de los cuales actualmente dos se desempeñan como Directores de Área, uno, como Coordinador Distrital, cinco como DCEECyGE y cinco en el mismo cargo; además, cinco Líderes de Proyecto de los cuales uno permanece en el cargo de ingreso y los restantes cuatro se desempeñan como Coordinador Distrital, DCEECyGE, Secretario Técnico Jurídico y Subdirector, respectivamente.

Es importante señalar que en el acuerdo respectivo, la Comisión declaró desierto 10 puestos: 3 Subdirecciones y 7 Jefaturas de Departamento.

Posteriormente, mediante acuerdo de fecha 15 de diciembre de 1999, se autorizó el ingreso de 25 funcionarios con el cargo de Coordinador Distrital a partir del 16 de diciembre del mismo año, entre ellos nueve funcionarios que continúan como miembros del Servicio en el cargo de su ingreso.

Por último, mediante un tercer acuerdo, también de fecha 15 de diciembre de 1999, se autorizó el ingreso de 156 funcionarios para ocupar plazas vacantes en los órganos desconcentrados, con efectos desde el día 16 del mismo mes. De ellos continúan en el Servicio 72 funcionarios: nueve que ingresaron como Director de Organización Electoral y Capacitación, de los que actualmente tres ocupan el cargo de Coordinador Distrital y seis de DCEECyGE; 14 que ingresaron a la plaza de Director del Registro de Electores, de los cuales uno a la fecha ocupa el cargo de Coordinador Distrital y los restantes 13 se desempeñan como DCEECyGE; 15 funcionarios que ingresaron al cargo de Secretario Técnico Jurídico, de los cuales tres se desempeñan como Coordinadores Distritales y los restantes 12 continúan en el cargo de ingreso; y 34 funcionarios que ingresaron como

Líderes de Proyecto, de los cuales dos se desempeñan como Coordinadores Distritales, tres como DCEECyGE, cinco como Secretarios Técnicos Jurídicos, cuatro como Jefes de Departamento y 20 permanecen en el cargo de ingreso.

En virtud de las plazas declaradas desiertas como resultado del concurso referido, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral, en sesión celebrada el 17 de enero de 2000, determinó la ocupación de vacantes con los candidatos que habían aprobado las evaluaciones que se aplicaron durante el Segundo Concurso de Oposición Abierto.

#### **d) Segundo Examen de Ingreso**

Con la finalidad de ocupar las vacantes generadas en la estructura del Servicio Profesional Electoral desde el último procedimiento de ingreso, realizado en mayo del 2000, y en virtud de que durante el año 2001 no se había instrumentado incorporación alguna, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral, en el año 2002 determinó la realización de un nuevo examen de ingreso.

Una vez aplicados los exámenes correspondientes, mediante acuerdo de fecha 31 de julio de 2002, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral autorizó la incorporación, a partir del 1 de agosto del mismo año, de siete funcionarios, con el cargo de Líder de Proyecto, que continúan en el Servicio; de ellos, dos se desempeñan como Secretarios Técnicos Jurídicos y los restantes cinco permanecen en el cargo de ingreso.

Más tarde, al amparo del artículo 64 del Estatuto de 1999, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral autorizó la incorporación de nuevos miembros al Servicio Profesional Electoral, todos los cuales habían participado en el Segundo Examen de Ingreso. Dicha incorporación fue aprobada mediante acuerdo de fecha 8 de agosto de 2002 y surtió efectos a partir del 16 del mismo mes. Entre tales funcionarios únicamente continúa en el Servicio una funcionaria que se desempeña en el cargo de Líder de Proyecto.

#### **e) Tercer Examen de Ingreso**

En el marco del Proceso Electoral 2002-2003 y en virtud de las vacantes acumuladas en la estructura del Servicio Profesional Electoral, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral determinó la realización de un nuevo examen de ingreso. Así, a partir del 1 de enero de 2003, se autorizó la incorporación de nuevos miembros, entre ellos 18 funcionarios continúan en el Servicio. Todos ellos ingresaron en el cargo de Líder de Proyecto, 15 se mantienen como tales, uno más como DCEECyGE y los dos restantes como Secretarios Técnicos Jurídicos.

Conforme al mismo examen, y ante la existencia de nuevas vacantes la Comisión, mediante acuerdo de fecha 6 de febrero de 2003, autorizó la incorporación, a partir del día 16 de dicho mes, de un funcionario que continúa como miembro del Servicio. Dicho funcionario ingresó en el cargo de Director de Organización Electoral y Capacitación y actualmente se desempeña como Secretario Técnico Jurídico.

También, mediante acuerdo de fecha 4 de marzo de 2003, y con efectos desde el día 1° del mes, la Comisión autorizó la incorporación de una funcionaria misma que continúa en el Servicio Profesional, quien ingresó como Jefa de Departamento y actualmente se desempeña como Subdirectora.

Finalmente, mediante acuerdo de fecha 19 de mayo de 2003, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral, autorizó la incorporación, a partir del 1 de junio de 2003, de una funcionaria que ingresó en el cargo de Jefa de Departamento y a la fecha se desempeña como Secretaria Técnica Jurídica.

#### **IV.1.2 Segunda Época (2004)**

Con la entrada en vigor del Estatuto 2004 se redujo el número de los mecanismos previstos para el ingreso al Servicio Profesional Electoral. Estos fueron únicamente:

- a) Aprobar un examen
- b) Ganar un Concurso de Oposición

Es de notar, sobre el particular, que la acreditación de los Cursos de Formación y Capacitación dejó de ser una vía de ingreso y, en cambio, se convirtió en un requisito para la incorporación, bien fuera mediante la aprobación de un examen o a través de un Concurso. Destaca el hecho de que, durante la vigencia del Estatuto de 2004, no se instrumentó incorporación alguna.

#### **IV.1.3. Tercera Época (2008)**

Se ha señalado que con apego al Estatuto de 2008, ingresó al Servicio Profesional Electoral el 17.75% de los funcionarios que actualmente forman parte del mismo. Se muestra, por cargo, el número de funcionarios que se incorporó a la carrera profesional en este periodo. **Cuadro 6.**

**Cuadro 6: Cargo y número de Incorporaciones en el 2008.**

Cargo Inicial	Ingreso en 3ª Época
Líder de Proyecto	31
Secretario Técnico Jurídico	7
Total	38

En el Estatuto de 2008 se estableció solamente una modalidad de ingreso, el *Concurso de Oposición Externo* dirigido a la ciudadanía en general, aunque lógicamente en él podían participar también aspirantes internos.

Conforme al Estatuto las etapas del Concurso podían ser eliminatorias, acumulativas o mixtas, y comprendían evaluación curricular, examen de conocimientos, examen de habilidades y aptitudes, entrevista y las demás evaluaciones que se determinaran.

En particular, en la evaluación curricular debía valorarse, por lo menos, la escolaridad, formación profesional, experiencia laboral, experiencia en materia electoral, participación en órganos electorales y otras actividades inherentes al cargo que se concursara. La evaluación de habilidades y aptitudes debía orientarse a detectar, analizar y valorar experiencias y destrezas específicas para el cargo.

En la evaluación de conocimientos debía incluirse un apartado de conocimientos generales en que se calificarían el razonamiento verbal y matemático y nociones de las ciencias sociales, mientras que en un apartado de conocimientos técnicos serían materia de examen la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal y la Legislación Electoral aplicable, entre otros ordenamientos.

Durante la vigencia del Estatuto de 2008, el Concurso de Oposición Externo, se instrumentó en dos ocasiones, la primera en 2008 y la segunda en 2009.

#### **a) Primer Concurso de Oposición Externo**

Mediante Convocatoria aprobada el 8 de diciembre de 2008, el Consejo General concursó 36 plazas vacantes del Servicio Profesional Electoral:

- ✓ 7 de Secretario Técnico Jurídico.
- ✓ 29 de Líder de Proyecto.

Una vez desahogado el procedimiento correspondiente, el Consejo General, a partir del 1 de febrero de 2009 aprobó la incorporación de 31 personas, entre ellas, 26 funcionarios que permanecen en el Servicio. De ellos, seis ingresaron como Secretarios Técnicos

Jurídicos, uno de los cuales ostenta actualmente el cargo de Coordinador Distrital; y el resto continua en el mismo cargo; además, 20 que ingresaron como Líderes de Proyecto, uno de los cuales tiene el cargo de DCEECyGE, uno más el de Secretario Técnico Jurídico y los 17 restantes permanecen en el cargo de ingreso.

Es importante señalar que se declararon desiertas 5 plazas de Líder de Proyecto, y que, para el caso del cargo de Secretario Técnico Jurídico, se conformó una Lista de Reserva con los candidatos que habían aprobado las distintas etapas del Concurso. De ahí que, al generarse nuevas vacantes, se recurriera a dicha Lista y, a partir del 1 de abril de 2009, se autorizara la incorporación de un funcionario que continúa perteneciendo al SPE en el cargo de Secretario Técnico Jurídico.

#### **b) Segundo Concurso de Oposición Externo**

En el mismo año de 2009, el Consejo General convocó a un Segundo Concurso de Oposición Externa a fin de ocupar las siguientes plazas:

- ✓ 2 de Secretario Técnico Jurídico.
- ✓ 10 de Líder de Proyecto.

Como resultado de dicho Concurso, a partir del 1 de febrero de 2010, el Consejo General, aprobó la incorporación de 10 personas al Servicio Profesional Electoral en el cargo del Líder de Proyecto, entre ellas, nueve funcionarios continúan en la Carrera Profesional, uno de los cuales ocupa el cargo de DCEECyGE, uno más de Jefe de Departamento y los siete restantes permanecen en su cargo de ingreso.

Es importante señalar que a través del Concurso únicamente fue posible ocupar las plazas de Líder de Proyecto, mientras que las dos vacantes de Secretario Técnico Jurídico se declararon desiertas; asimismo para el cargo de Líder de Proyecto, se conformó una Lista de Reserva a la que se recurrió en dos ocasiones, a fin de incorporar nuevos miembros del Servicio.

De esta forma, a partir del 16 de febrero de 2010, se incorporó una funcionaria como Líder de Proyecto, misma que a la fecha tiene el cargo de Secretaria Técnica Jurídica.

Posteriormente, a partir del 1 de junio de 2010, se autorizó la incorporación de dos personas más, entre ellas aún continua en el Servicio un funcionario que actualmente se desempeña como Secretario Técnico Jurídico, si bien ingresó como Líder de Proyecto.

#### **IV.1.4. Cuarta Época (2011)**

El Estatuto de 2011 prevé, como vía de ingreso, el Concurso Abierto, con las mismas características que revestía el Concurso de Oposición Externo en el Estatuto de 2008.

Además, estableció como vía de incorporación al Servicio, el Concurso de Oposición Interno que previamente estaba restringido al personal de carrera como un mecanismo de promoción. Con el nuevo Estatuto, en el Concurso de Oposición Interno, podría participar tanto el personal del Servicio Profesional Electoral como el de la Rama Administrativa; se constituyó de esa manera, como primera vía de ingreso, en virtud de la prelación estipulada en la normatividad.

Es importante destacar que para participar en el Concurso de Oposición Interno, además de cubrir el perfil del cargo correspondiente, el personal del Instituto debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener, cuando menos, un año de antigüedad en el cargo que se ocupe, al día que den inicio las evaluaciones.
- b. No haber sido sancionado por resolución firme.

En 2014, se instrumentó el Primer Concurso de Oposición Interno, abierto a todo el personal de estructura del Instituto. Sin embargo, sus resultados no arrojaron nuevas incorporaciones al Servicio Profesional Electoral.

#### **IV.1.5. Panorama Global del Proceso de Ingreso**

Como se ha examinado, a lo largo de la historia del Servicio Profesional Electoral, las normas que regulaban el proceso de ingreso sufrieron diversas modificaciones. En el Estatuto de 1999 se preveían tres distintas vías de incorporación que se redujeron a dos en el Estatuto de 2004, ya que la acreditación de cursos del Programa de Formación y Desarrollo pasó de ser una vía de ingreso a un requisito de participación en el examen de ingreso, y a una sola en el Estatuto de 2008; mientras que en el Estatuto de 2011, se ampliaron a dos las vías de ingreso a través del Concurso de Oposición Interno y el Abierto.

Estas variaciones tienen su explicación en las circunstancias de cada etapa institucional. En 1999 se trataba de ampliar las posibilidades de ocupar los cargos de la estructura del Servicio, un servicio civil en formación, lo cual implicaba atraer candidatos externos; en 2004 y 2008, frente a un cuerpo de funcionarios con una mayor consolidación, se redujeron las vías de ocupación de plazas con candidatos externos para dar mayor oportunidad de desarrollo a los candidatos internos; en 2011, por último, se aprecia un claro interés en que el personal de la Rama Administrativa pueda incorporarse al Servicio a fin de incentivar su profesionalización en materia electoral.

En todo caso, vale la pena una visión de conjunto de las distintas épocas en que ingresaron los 213 funcionarios que ahora forman parte del Servicio. **Cuadro 7**

**Cuadro 7: Ingreso de Funcionarios en distintas Épocas.**

Cargo Inicial	Ingreso en 1ª Época	Ingreso 3ª Época	Totales
Líder de Proyecto	75	31	106
Jefe de Departamento	19	0	19
Subdirector	6	0	6
Secretario Técnico Jurídico	21	7	28
Director Distrital	36	0	36
Coordinador Distrital	15	0	15
Director de Área	3	0	3
Total	175	38	213

Asimismo, es igualmente útil un panorama global de los mecanismos a través de los cuales, los 213 funcionarios de que se trata ingresaron al Servicio. El siguiente cuadro, refleja únicamente los cargos iniciales. **Cuadro 8**

**Cuadro 8: Cargos Iniciales de los Mecanismos de Ingreso**

Cargo Inicial	Concurso Abierto	Acreditación de Examen	Propuestas Tripartitas	Concurso Externo	Totales
Líder de Proyecto	39	29	7	31	106
Jefe de Departamento	13	3	3	0	19
Subdirector	1	1	4	0	6
Secretario Técnico Jurídico	20	0	1	7	28
Director Distrital	35	1	0	0	36
Coordinador Distrital	15		0	0	15
Director de Área	0	3	0	0	3
Total	123	37	15	38	213

## IV.2. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

El Programa de Formación nace de la mano del Servicio y ambos se definen por primera vez en el *Estatuto del servicio profesional electoral, del personal administrativo, de los trabajadores auxiliares y del personal eventual* aprobado por el Consejo General mediante el Acuerdo ACU-010-99, en el año 1999.

En el artículo 4 del Estatuto de 1999, se definió al Servicio Profesional Electoral como un sistema de servicio civil de carrera que se integra por servidores públicos calificados en sus funciones; señala también que “los programas de formación y capacitación profesional tendrán por objeto asegurar el desempeño profesional del personal de carrera del Instituto. Para ello, propiciará que dicho personal posea los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para prestar el Servicio Profesional Electoral”.<sup>2</sup>

En la operación del Programa de Formación se pueden distinguir cinco etapas marcadas ya sea por los cambios en la normativa electoral o por las distintas maneras de concebir y operar el Programa, la primera abarca los años de 1999 y 2000 donde se conceptualiza; la segunda etapa es cuando comienza su implementación durante los años 2001 y 2002; la tercera, que va de 2003 a 2005, se caracteriza por implementar el denominado Programa trianual; la cuarta de 2006 a 2008, marcada por el proceso electoral y la definición del tercer Estatuto del Instituto; y la quinta de 2009 a 2013, se caracteriza por el desarrollo del primer Plan Curricular como sustento del Programa de Formación.

A lo largo del presente documento se describen las características de cada etapa y se muestran los elementos que se han mantenido a lo largo de los 15 años de operación del Programa, esto con el propósito de mostrar las áreas de conocimiento en las que los funcionarios del Servicio han sido continuamente formados.

#### **IV.2.1. Primera etapa: 1999-2000**

La primera etapa del Programa sienta las bases normativas para su operación, la cual dará inicio a partir de 2001.

Para el proceso de formación, el Estatuto determinó que el Programa debería ser aplicado anualmente a través del Centro de Formación y Desarrollo que era parte de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral; sin embargo no existe evidencia de que se haya implementado el Programa de Formación en los años 1999 y 2000. Esta situación se explica porque en el año de 1999 se crea el Instituto y la atención se enfocó en definir los documentos normativos que habrían de guiar el quehacer de la nueva institución.

#### **IV.2.2. Segunda etapa 2001-2002**

##### **a) Año 2001**

Fue hasta 2001 cuando se implementó el primer Programa de Formación y Capacitación del Servicio Profesional Electoral. El objetivo general del Programa fue que el funcionario

---

<sup>2</sup> Artículo 126 del *Estatuto del servicio profesional electoral, del personal administrativo, de los trabajadores auxiliares u del personal eventual* aprobado por el Consejo General mediante el Acuerdo ACU-010-99.

de carrera tomara conciencia de su papel en el Instituto para el efectivo ejercicio del derecho al voto y el desarrollo de la cultura democrática en la Ciudad de México; el objetivo particular fue brindar herramientas prácticas para realizar eficazmente sus tareas cotidianas. Para atender ambos objetivos se definió una clasificación de las actividades formativas de ese año en dos líneas de desarrollo.

La primera línea se denominó “Profesionalización y especialización”, cuyas actividades formativas estaban relacionadas con conocimientos básicos sobre el proceso electoral, el manejo de leyes en materia electoral, conocimiento del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, sobre las autoridades electorales y los partidos políticos que actuaban en el Distrito Federal. En este año, se ofrecieron seis actividades de esta línea de desarrollo, cuatro que se consideraron como tronco común, obligatorias para todos los miembros del Servicio, y dos consideradas como generales, de las cuales los funcionarios debían elegir una o dos en función de sus cargas de trabajo.

La segunda línea de desarrollo se denominó “Metodológico-instrumental”, en donde cabían las actividades formativas que aportaran elementos básicos de planeación electoral y herramientas para la sistematización de procesos. Para esta línea se ofreció solamente una actividad formativa, considerada como general y por lo tanto, de carácter optativo para los funcionarios.

De los cursos ofrecidos ese año, la mayoría se inclinó hacia el tronco común con el propósito de proveer a los funcionarios de una base homogénea de conocimientos sobre los procesos electorales y de participación ciudadana. **Cuadro 9.**

**Cuadro 9: Cursos ofrecidos en 2001**

Curso	Línea de desarrollo	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Autoridades electorales Locales en el D.F.	Profesionalización y especialización	Tronco Común	Todo el personal del SPE	Semiabierta	Examen
Elecciones Vecinales y Procesos de Participación Ciudadana en el D. F.	Profesionalización y especialización	Tronco Común	Todo el personal del SPE	Semiabierta	Examen
Introducción al Derecho Electoral	Profesionalización y especialización	Tronco Común	Todo el personal del SPE	Semiabierta	Examen
Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el D.F.	Profesionalización y especialización	Tronco Común	Todo el personal del SPE	Presencial	Examen
Medios de Impugnación y Delitos Electorales	Profesionalización y especialización	Generales	A elección de los funcionarios	Semiabierta	Examen
Partidos Políticos en el Distrito Federal	Profesionalización y especialización	Generales	A elección de los funcionarios	Semiabierta	Examen

Curso	Línea de desarrollo	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Planeación y logística electoral	Metodológico-instrumental	Generales	A elección de los funcionarios	Presencial	Examen

Como se muestra en el cuadro de arriba, hubo dos modalidades para la impartición de los cursos, la presencial donde los funcionarios acudirían a sesiones a cargo de un instructor durante el periodo previsto; y la semiabierta, que representaría la mejor opción para el inicio del Programa, donde cada funcionario trabajaría por su cuenta los contenidos y acudiría a una o dos asesorías.

Además de los objetivos generales y específicos, el segundo elemento fundamental para el diseño del Programa de Formación, fue la definición de lo que se podría considerar como el primer perfil del funcionario electoral de carrera del Instituto. Se contemplaba que con el Programa, el funcionario adquiriría tres características esenciales:

- Respeto y asimilación de los valores democráticos y los principios del Instituto en su vida profesional.
- Conocimiento y aplicación de la normativa electoral en los Procesos Electorales de la Ciudad de México.
- Nociones de administración pública y planeación estratégica.

Como tercer elemento para el diseño del Programa, se definieron dos conceptos sustantivos, el de Formación y el de Capacitación. El primero entendido como el proceso que promueve el desarrollo integral de una persona al ampliar su capacidad de análisis de los antecedentes, el contexto y el futuro en los que se ubica su actividad y la incorporación de valores y actitudes orientados al compromiso institucional y con su misión laboral. El segundo como las actividades que generan y desarrollan conocimientos, habilidades y hábitos para el manejo de técnicas e instrumentos que optimizan la eficacia, la productividad y la calidad en sus tareas y productos. Se entendía entonces que la capacitación era parte de la formación.

La calificación mínima requerida para acreditar fue 7, en una escala de 0 a 10. Por primera vez se toma en cuenta al Programa de Formación en la Evaluación de Desempeño, otorgándole el 40% del total de la calificación. En este año ningún funcionario obtuvo calificación reprobatoria.

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2001	9.63	7.46	9.97

## b) Año 2002

A diferencia del año previo, en el Programa se delimitaron objetivos generales, particulares y específicos. El objetivo general buscaba ofrecer contenidos diseñados con la intención de elevar el nivel del trabajo en calidad y oportunidad, promoviendo la actualización de conceptos y el manejo de sistemas.

En los objetivos particulares del Programa aparece por primera vez el interés por generar sentido de identidad entre los funcionarios. Asimismo, se distinguieron los conceptos que constituyen una competencia, como son la dimensión cognitiva, procedimental y actitudinal. Con ello se buscaba propiciar que el personal del SPE se identificara con la visión y la misión del Instituto a fin de encaminar el trabajo colectivo por medio de instrumentos y metodologías relacionadas con la planeación, organización y operación del proceso electoral.

Por último, en los objetivos específicos el interés se centró en la transición hacia la sistematización de procesos, pues buscaban difundir los lineamientos, procedimientos y métodos necesarios para el trabajo colaborativo, dinámica de grupos y de administración óptima de recursos, así como, desarrollar las habilidades suficientes para la solución de problemas y el trabajo bajo presión.

En este periodo, se agregaron dos preceptos pedagógicos como resultado de las recomendaciones elaboradas por los propios miembros del Servicio:

- **Autoaprendizaje.** Consistente en tomar herramientas, métodos y procedimientos para que el autoaprendizaje se convirtiera en un acto educativo, recurriendo a ejercicios situados en el contexto y experiencia del funcionario.
- **Aplicabilidad.** Con el propósito de que lo aprendido sea útil para el funcionario en cualquiera de los siguientes planos: 1) actividades de producción, de carácter utilitario y aplicables a distintas situaciones con el fin de resolver conflictos y alcanzar metas específicas; 2) actividades de reflexión, las cuales fomenten la identificación, reconocimiento, descubrimiento y comparación de objetos, sucesos o ideas y; 3) actividades de invención, en las que el funcionario desarrolle la capacidad de autorregulación del propio comportamiento.

Con base en los objetivos, los preceptos pedagógicos y el perfil del funcionario electoral que se redefinió para este año, se diseñó la oferta formativa. En congruencia con los objetivos particulares del programa, el perfil del funcionario no tuvo cambios estructurales respecto del de 2001, pero se inclinó por el desarrollo de actitudes, valores y un sentido de profesionalidad electoral. Específicamente el funcionario debía mostrar aprecio por los valores democráticos y los principios y normas del Instituto, los cuales debería practicar y promover como un valor de convivencia fundamental en su entorno y en sus actividades profesionales.

La oferta formativa se amplió en 2002 a la vez que se enfocó de acuerdo con los cargos y responsabilidades de los funcionarios. La clasificación en líneas de desarrollo se definió con base en actividades procedimentales, actitudinales o conceptuales, y conforme una clasificación más amplia, las actividades se agruparon en específicas por cargo o en generales, estas últimas dirigidas a todo el personal del Servicio y enfocadas a reforzar conocimientos de orden conceptual sobre temas electorales y de educación cívica.

Cambiaron también las modalidades, en este año predominó el carácter presencial y con el formato de Seminario. Estos cambios dejan ver un interés por impartir actividades formativas de más calado y menos puntuales, esto es, pasar de la capacitación a un programa de formación que involucrara de modo más contundente y a la vez flexible, a los funcionarios. Se observa de manera más clara la oferta formativa y su clasificación.

**Cuadro 10.**

**Cuadro 10: Cursos ofrecidos en 2002**

Curso	Línea de desarrollo	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Administración de Recursos	Procedimental	Específicos por cargo	Directores de Área, Coordinadores Distritales	Curso/ Semiabierto	Proyecto o manual
Archivonomía	Procedimental	Específicos por cargo	Secretarios Técnicos Jurídicos, Líderes de Proyecto en Distritos	Curso/ Presencial	Examen
Comunicación e Identidad Institucional	Actitudinal	Actitudes	Personal de Órganos Desconcentrados	Curso/ Presencial	Examen
Estadística aplicada	Procedimental	Específicos por cargo	Líderes de Proyecto en Oficinas Centrales, Directores de Registro de Electores	Curso/ Semiabierto	Examen
Ingeniería de Procesos	Procedimental	Específicos por cargo	Subdirectores de área y Directores de Organización Electoral y Capacitación	Curso/ Semiabierto	Manual o ejercicios de simulación
Desarrollo de Habilidades del Pensamiento	Procedimental	Específicos por cargo	Jefes de Departamento	Taller/ Presencial	Examen
Análisis Político	Conceptual	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario/ Presencial	Trabajo de investigación
Capacitación Electoral y Educación Cívica	Conceptual	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario/ Presencial	Trabajo de investigación
Derecho Constitucional y Parlamento	Conceptual	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario/ Presencial	Ensayo
La Democracia Mexicana después de la alternancia	Conceptual	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario/ Presencial	Trabajo de investigación

Curso	Línea de desarrollo	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Planeación Estratégica	Conceptual	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario/ Presencial	Proyecto
Sistemas Electorales Comparados	Conceptual	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario/ Presencial	Ensayo

De la oferta formativa, los funcionarios de oficinas centrales y órganos desconcentrados, tenían la opción de elegir y armar su propio programa de acuerdo a sus intereses. En el caso de los primeros (directores, subdirectores, jefes de departamento y líderes de Proyecto) deberían seleccionar un curso y un seminario, mientras que los segundos (coordinadores distritales, directores de organización electoral y capacitación, directores de registro, secretarios técnicos jurídicos y líderes de proyecto) tomarían un seminario y dos cursos.

Como en 2001, la calificación obtenida en el Programa 2002 tenía una participación del 40% en el resultado total de la Evaluación del Desempeño. Además, la permanencia en el Instituto estaba sujeta a la acreditación del Programa.

Al igual en el año anterior, ningún funcionario obtuvo calificación reprobatoria.

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2002	8.90	7.32	9.82

### IV.2.3. Tercera etapa. Programa trianual 2003-2005

#### a) Año 2003

La tercera etapa del Programa de Formación y Desarrollo estuvo marcada por cambios normativos. Con el nuevo Estatuto y a partir de la experiencia en los procesos electorales 2000 y 2003, se trató de identificar mayores oportunidades de desarrollo y de transitar hacia una etapa de consolidación institucional.

Un cambio relevante relacionado con el diseño de los Programas de Formación y Capacitación obedeció al artículo 115 del Estatuto, el cual define dos ciclos de capacitación:

1. **Ciclo de Capacitación.** Orientado a desarrollar las habilidades y las destrezas del personal de carrera, al cual se le dotara de los conocimientos técnicos necesarios para el buen desempeño de las funciones que tienen asignadas y para la comprensión de la estructura, funcionamiento, los fundamentos legales del Instituto, de los sistemas electorales y de Partidos Políticos en el Distrito Federal.
2. **Ciclo de Especialización.** Se centra en Sistemas y Procesos Electorales que brindarían al SPE los estudios en ámbitos teóricos, metodológicos y técnicos, combinando la orientación académica con la profesional, la reflexión teórica con los estudios de caso y la investigación

participativa, formando profesionales con conocimientos amplios y actualizados sobre la materia electoral.

El Programa trianual se concibió con la idea de enfrentar los cambios que estaban ocurriendo en materia de reformas y evitar la “improvisación” en el diseño de cursos o la falta de continuidad. Por primera vez se trascendió el diseño anual del Programa y este cambio se vería reflejado en su ponderación dentro del Programa de Desempeño, que en 2003 constituiría el 40%, mientras que en 2004 y 2005, el Programa tendría un valor del 50%.

El Programa de Formación se construyó con base en los cuestionarios de retroalimentación generados al término de cada uno de los cursos de los programas anteriores, los resultados de las evaluaciones aplicadas a la fecha, los resultados de la encuesta aplicada al personal del SPE sobre sus propuestas específicas para la elaboración del Programa de Formación y Capacitación<sup>3</sup>, entrevistas realizadas a los responsables de las distintas áreas del Instituto y las observaciones de la Comisión de Administración y del SPE, y de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral.

Con estos datos, el Centro elaboró el Programa trianual, el cual inicia en 2003 con cuatro actividades formativas, tres del tronco común y una de especialización, las cuatro dirigidas a todo el personal SPE carácter obligatorio. Podría decirse que en su primer año, el Programa trianual buscaba nuevamente asegurar la construcción de una base común de conocimientos entre los funcionarios de carrera, en tanto había algunos de nuevo ingreso que no habían participado en el primer Programa de 2001.

En los cursos del primer año, prevalecieron los aspectos Jurídico Electorales y sobre Procesos Electorales. **Cuadro 11.**

**Cuadro 11: Cursos ofrecidos en 2003**

Curso	Ciclo de capacitación	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Reformas al Código Electoral del Distrito Federal	Especialización	Actualización	Todo el personal del SPE	Presencial	Examen
Procesos de Participación Ciudadana en el D. F.	Capacitación	Tronco Común	Todo el personal del SPE de nuevo ingreso	Semiabierta	Examen
Introducción al Derecho Electoral	Capacitación	Tronco Común	Todo el personal del SPE de nuevo ingreso	Semiabierta	Examen

<sup>3</sup> En el documento que da cuenta sobre dicha encuesta no existe información alguna.

Curso	Ciclo de capacitación	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el D.F.	Capacitación	Tronco Común	Todo el personal del SPE de nuevo ingreso	Semiabierta	Examen

### b) Año 2004

Para el año 2004 se brindó una oferta formativa con un curso y siete seminarios relacionados con los aspectos Político Electoral, de Gestión Administrativa, Ética y Servicio Público, y Capacitación. De acuerdo con sus intereses, los funcionarios de carrera tuvieron que elegir y acreditar un seminario y el curso de “Redacción ejecutiva”. **Cuadro 12.**

**Cuadro 12: Cursos ofrecidos en 2004**

Curso	Ciclo de capacitación	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Cultura Democrática en el Distrito Federal	Especialización	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario Presencial	Proyecto
Desarrollo de Habilidades para la capacitación	Capacitación	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario Mixta	Diseño de curso
Estado, Gobierno y Sociedad	Especialización	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario Presencial	Ensayo
Habilidades directivas en la administración pública	Especialización	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario Presencial	Examen
Historia político-electoral de México en el siglo XX	Especialización	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario Presencial	Ensayo
Principios del Derecho Electoral Mexicano	Especialización	Generales	Todo el personal del SPE	Seminario Presencial	Examen
Redacción Ejecutiva	Capacitación	Específicos por cargo	Todo el personal del SPE	Curso Presencial	Examen
Responsabilidades de los servidores públicos y código ético del funcionario electoral	Especialización	Actitudes	Todo el personal del SPE	Seminario Presencial	Realización de un Código Ético

### c) Año 2005

Es hasta 2005, tercer y último año del Programa trianual, que se ofrece una capacitación diferenciada de acuerdo al cargo. Además, como novedad, se incluye capacitación en paquetería de Office, aunque prevalece la orientación hacia aspectos Jurídico Electorales. Las modalidades operativas fueron presencial y semipresencial. **Cuadro 13.**

**Cuadro 13: Cursos ofrecidos en 2005**

Curso	Ciclo de capacitación	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Excel 2000	Capacitación	Específicos por cargo	Directores de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Geografía Electoral y Líderes de Proyecto A y B	Curso/ Presencial	Examen
Introducción al Derecho Electoral	Capacitación	Tronco común	Personal que ingresó al SPE en 2004	Curso/ Semipresencial	Examen
Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el D.F.	Capacitación	Tronco común	Personal que ingresó al SPE en los años 2004-2005	Curso/ Semipresencial	Examen
Medios de Impugnación	Capacitación	Actualización	Secretarios Técnicos Jurídicos, personal de la UAJ y de la DEAP	Curso/ Presencial	Examen
Negociación y solución de conflictos	Capacitación	Específicos por cargo	Coordinadores Distritales, Directores de área, Subdirectores y Jefes de Departamento	Taller/ Presencial	Trabajo final

En ese año, de acuerdo al Programa trianual, los funcionarios tomarían un seminario y dos cursos, sin embargo, en la Modificación del Programa 2005, mediante el Acuerdo ACU-036-05 Considerando 27, se decide impartir un solo curso por cargo, a fin de que el Programa concluyera en esa misma anualidad.

Las calificaciones obtenidas en esos años, se despliegan a continuación:

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2003	8.95	7.00	10.00
2004	8.87	7.37	9.97
2005	9.51	7.50	10.00

#### IV.2.4. Cuarta etapa: 2006 a 2008

##### a) Años 2006 y 2007

En 2006 el Programa de Formación regresa al diseño anual. Su objetivo fue capitalizar la capacitación que el personal de carrera había recibido hasta 2005 y enfocarse en la

impartición de conocimientos técnicos específicos por cargo para el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias en el proceso electoral de ese año.

La oferta formativa se integró por cuatro cursos presenciales enfocados en aspectos jurídicos, de gestión administrativa, estadística y geografía electoral. Cada funcionario debía tomar un solo curso para aprobar el Programa de Formación. **Cuadro 14.**

**Cuadro 14: Cursos ofrecidos en 2006**

Curso	Ciclo de capacitación	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Demografía y marco geográfico electoral del Distrito Federal	Capacitación	Específicos por cargo	Coordinadores Distritales y Directores de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Geografía Electoral	Curso/ Presencial	Examen final
Elaboración de Informes	Capacitación	Específicos por cargo	Líderes de proyecto A de Oficinas Centrales, Líderes de Proyecto A y B de Órganos Desconcentrados	Curso/ Presencial	Informe Final
Estadística aplicada	Capacitación	Específicos por cargo	Directores de área, Subdirectores y Jefes de Departamento adscritos en las Direcciones Ejecutivas de Organización y Geografía Electoral, Capacitación Electoral y Educación Cívica y Asociaciones Políticas, así como en la Unidad de Coordinación y Apoyo a Órganos Desconcentrados	Curso/ Presencial	Examen final
Hermenéutica y argumentación jurídica	Capacitación	Específicos por cargo	Secretarios Técnicos Jurídicos, Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento adscritos a la Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas y a la Unidad de Asuntos Jurídicos.	Curso/ Presencial	Examen final

En 2007, había miembros del Servicio rezagados en el Programa de Formación, por lo cual, el Centro, para saldar pendientes, se propuso el objetivo de regularizar a todos los funcionarios del SPE. Para cumplir con esta tarea, se definió un calendario de normalización para acreditar actividades de los ciclos 2001, 2002, 2005 y 2006 en las modalidades de capacitación semipresencial y a distancia.

De forma paralela a la normalización, el Programa de Formación definió como segundo objetivo, el desarrollo de actitudes tanto individuales como colectivas, que contribuyesen al cumplimiento de objetivos institucionales, mediante la revalorización del trabajo en equipo y el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo.

La definición de ambos objetivos obedeció a las recomendaciones de la Comisión del Servicio Profesional Electoral y a los resultados del examen de la estructura curricular que los Programas de Formación habían seguido hasta entonces, que detectó una atención insuficiente al eje de la dimensión actitudinal.

El Programa atendió el eje actitudinal con dos talleres presenciales: el primero “Motivación y Compromiso Laboral”, dirigido a Directores de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Geografía Electoral, Secretarios Técnicos Jurídicos, Jefes de Departamento y Líderes de Proyecto; y el segundo “Liderazgo y Manejo de Personal” dirigido a Directores de Área, Coordinadores Distritales y Subdirectores. **Cuadro 15.**

**Cuadro 15: Cursos ofrecidos en 2007**

Curso	Ciclo de capacitación	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Liderazgo y manejo de personal	Capacitación	Específicos por cargo	Coordinadores Distritales y Directores de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Geografía Electoral	Taller/ Presencial	Presentación de la solución de un estudio de caso
Motivación y Compromiso Laboral	Capacitación	Específicos por cargo	Líderes de proyecto A de Oficinas Centrales, Líderes de Proyecto A y B de Órganos Desconcentrados	Taller/ Presencial	Presentación de la solución de un estudio de caso

En este periodo, la programación de cursos de normalización estuvo dirigida a 15 funcionarios. **Cuadro 16.**

**Cuadro 16: Cursos de normalización**

No.	Programa	Curso o seminario	Modalidad	No. de funcionarios
1	2001	Partidos Políticos en el DF	Semipresencial	1
2	2002	Planeación Estratégica	Semipresencial	1
3	2002	Desarrollo de Habilidades del Pensamiento	Semipresencial	1
4	2005	Negociación y Solución de Conflictos	Semipresencial	2
5	2005	Medios de Impugnación	Semipresencial	1
6	2005	Excel 2000	Presencial	1
7	2006	Estadística Aplicada	Semipresencial	3
8	2006	Hermenéutica y Argumentación Jurídica	Semipresencial	2
9	2006	Elaboración de Informes	Semipresencial	3

No obstante la reducción de la oferta formativa, la ponderación otorgada al PFyD respecto de la Evaluación del Desempeño, siguió representando un 50 por ciento. Las calificaciones de esos años estuvieron en los siguientes rangos:

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2006	8.97	7.50	10.00
2007	9.96	9.19	10.00

**b) Año 2008**

Después de las elecciones presidenciales del año 2006, se expidieron nuevas legislaciones electorales. En el caso del Distrito Federal, se abrogó el Código de 1999 y se aprobó el nuevo Código Electoral en enero de 2008.

El nuevo Estatuto introdujo cambios importantes en los procesos del Servicio. En lo que se refiere al desarrollo profesional, estableció la organización de los planes y cursos de formación de personal con base en un diseño modular, orientado de acuerdo con el perfil requerido para desempeñar los diferentes cargos. Este nuevo diseño entró en vigor en el año 2009.

El Programa de Formación y Capacitación 2008 se concentró en dos actividades:

- Finalizar con las acciones emprendidas para normalizar al personal en todas las actividades de formación de programas anteriores.
- Instrumentar el curso de actualización "Reformas al Código Electoral del Distrito Federal", dirigido a todos los miembros del Servicio.

Al tomar en cuenta que el Código Electoral del Distrito Federal es la base y referencia fundamental de la vida institucional, se consideró necesario garantizar su adecuado conocimiento, interpretación y aplicación por parte de los servidores de carrera, por lo que se integró en un curso. Sin embargo, el Código tardó en afinar su contenido, por tanto, el curso se impartió hasta 2009 en la modalidad autoinstruccional a distancia.<sup>4</sup>

**Cuadro 17.**

**Cuadro 17: Curso ofrecido en 2008**

Curso	Ciclo de capacitación	Clasificación	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Reformas al Código Electoral del D.F.	Capacitación	Actualización	Todos los miembros del SPE	Curso/ en línea	Examen final

Además, debido a que se buscaba concluir la normalización curricular de funcionarios del SPE, en el cuadro se indican las actividades formativas que se instrumentaron en 2008 y la cantidad de participantes. **Cuadro 18.**

**Cuadro 18: Cursos de normalización**

Programa	Curso	Funcionarios
2001	Autoridades Electorales Locales en el DF	3
2001	Partido Políticos en el DF	1
2002	Planeación Estratégica	1
2004	Redacción Ejecutiva	1
2005	Excel 2000	2

<sup>4</sup> La calificación obtenida se utilizó tanto para otorgar una calificación al Programa del año 2008. En estricto sentido, en este año no hubo Programa, salvo el calendario de normalización.

El Programa de Formación y Desarrollo 2008, de acuerdo al artículo 93 del Estatuto vigente, constituyó un 35% de la Evaluación del Desempeño, reduciéndose el peso de las actividades formativas en la evaluación. En este año, tampoco hubo reprobados.

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2008	9.43	7.60	10.00

#### IV.2.5. Quinta etapa: 2009 a 2013

##### a) Año 2009

En cumplimiento al Estatuto de 2008, el Programa tenía como objetivo generar procesos para mejorar continuamente las competencias requeridas del personal de carrera y favorecer el desarrollo de habilidades, aptitudes, actitudes y la actualización de conocimientos. Asimismo se organizaría por fases, niveles o áreas a partir de los cuales se especificarían los tópicos y contenidos de un plan curricular de diseño modular que se integraría a su vez de acuerdo con la estructura y perfil requerido del personal de carrera, según su rango en el Servicio.

Por lo anterior, y considerando la experiencia obtenida, el Programa de Formación se reformuló, con base en diversas premisas, entre otras:

- Después de una década desde que se había erigido el Instituto, la experiencia, el conocimiento, la formación y capacitación de los funcionarios electorales suponían un bagaje acumulado, lo que a su vez los había llevado a transitar de un nombramiento provisional a una titularidad.
- Los Programas de Formación previos (2001-2008), al parecer se habían estado encaminando principalmente a la atención de las necesidades inmediatas de capacitación detectadas para cada uno de los cargos o puestos del SPE, lo cual se limitó a programas anuales, en los que prevalecieron temas de orden jurídico y de gestión administrativa, como resultado de modificaciones normativas (2003 y 2008). En sí, el programa de tronco común fue aquel en el que todos los miembros del SPE habían participado hasta 2008.

El planteamiento central era la demanda de maduración de la trayectoria formativa de los miembros del SPE a través de una mejora continua de las habilidades, actitudes, aptitudes y la actualización de conocimientos. De manera tal que las labores electorales y de promoción de la conciencia cívica y cultura democrática, se desarrollaran desde una perspectiva ética y moral, bajo un modelo pedagógico ligado a la estructura orgánica del Instituto y al perfil del personal de carrera, según los rangos dispuestos en el SPE.

Para ello, se previó entonces la elaboración de un plan curricular donde se establecieran los objetivos, tópicos y contenidos, secuencia, materiales, así como metodologías de aprendizaje y evaluación.

El reto era construir una estructura base que abarcara las características generales del perfil del cuerpo del Servicio, y al mismo tiempo propiciara que dicha estructura fuera lo suficientemente flexible, que permitiera delinear trayectorias correspondientes a las necesidades específicas y especializadas de los funcionarios, con miras a impulsar el desarrollo de carrera.

Para ello era imperativo contar con un instrumento que conformara en forma holística el conocimiento humanístico y técnico, y a su vez contribuyera a mejorar el rendimiento del personal, pero sobre todo, que el propio miembro del Servicio identificara su papel dentro del órgano administrativo electoral y la trascendencia de pertenecer a éste como parte del devenir democrático en la Ciudad.

Con dichas premisas lo que se buscaba era cimentar un Programa de formación de largo plazo. De esa manera, con base en algunos diagnósticos que contemplaban aspectos como el quehacer laboral del funcionario, sus expectativas de carrera, su sentido axiológico y actitudinal frente a la toma de decisiones institucionales, así como los principios de la Institución, el IEDF, a través de la DESPE, optó por establecer el enfoque de competencias laborales en el nuevo Programa, con lo cual surgió un documento rector denominado Plan curricular.

El Plan curricular fue el instrumento por el cual se regiría el Programa de Formación y Desarrollo, en cuanto a los contenidos, metodología, modalidades de estudio, recursos y estrategias didácticas que guiarían los procesos de enseñanza y aprendizaje, y su forma de evaluación, que tendría un carácter procesual continuo, esto quiere decir que no sólo tomaría en cuenta los resultados del aprovechamiento, sino los procesos para alcanzar éste. Ello suponía también que la evaluación consideraría, dado el enfoque de competencias laborales, la valoración del aprendizaje de conceptos, procedimientos y actitudes y valores. Lo anterior implicó a su vez establecer una estructura curricular modular, acorde con el enfoque de competencias y de nuevas formas de enseñanza.

Debido a que ese año estuvo concentrado en la concepción y elaboración del Plan curricular, sólo se instrumentó en última instancia un curso de Ética y servicio público. Fue asimismo una elección pertinente, en tanto que formaba parte de los propósitos que se estaban delineando en el Plan curricular; dicho curso favorecería en los miembros del Servicio un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso. En pocas palabras, se esperaba que internalizaran valores éticos inherentes a la institución. **Cuadro 19.**

**Cuadro 19: Curso ofrecido en 2009**

Curso	Área	Línea Formativa	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Ética y servicio público	Básica	Ético-axiológica	Todos los miembros del SPE	Presencial/ Autoinstruccional a distancia	Examen final

Ese año el calendario de normalización atendió a un funcionario que tenía rezagos en los Programas 2004 y 2006. **Cuadro 20.**

**Cuadro 20: Cursos de normalización**

Seminario 1 (Programa 2004)	Curso 1 (Programa 2006)
Responsabilidades de los servidores públicos y código ético del funcionario electoral	Elaboración de los informes

Vale la pena mencionar que el Programa de Formación y Desarrollo 2009 constituyó un 35% de la Evaluación del Desempeño y que no hubo miembros del Servicio que hayan reprobado el curso.

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2009	9.12	7.50	10.00

#### **b) Año 2010**

Cabe precisar que en el Estatuto de 2008 se agrega, en relación con el Programa de Formación el número de oportunidades para acreditar un curso: *Los miembros del Servicio Profesional tendrán tres oportunidades para acreditar cada una de las materias que conforman el Programa de Formación y Desarrollo (Art.94, párrafo tercero).*

En noviembre de 2010, el Plan Curricular es aprobado por el Consejo General mediante el Acuerdo ACU-046-10. Sin embargo, ante la necesidad de organizar las elecciones ciudadanas, en el marco de las modificaciones a la Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal, fue necesario reprogramar la instrumentación, implementación, seguimiento y evaluación del Programa de Formación del SPE, a fin de que ambas tareas, no se empalmaran o se realizaran en forma deficiente y en detrimento de sus resultados.

Según lo dispuesto, el Programa 2010 tiene como propósito fortalecer el servicio civil de carrera mediante la construcción de conocimientos y herramientas pertinentes al desempeño de sus funciones y sus expectativas rumbo a una formación de carrera.

A través de la implementación del Plan curricular se inicia un proceso de certeza formativa y concreción de un modelo de formación profesional que, como ya se mencionó, estaba basado en competencias laborales. Para ello se establecieron tres áreas de formación:

1. Básica (o tronco común)
2. Específica en el desempeño del cargo.
3. De transición al cargo y proyección profesional, para el logro de los perfiles formativos.

A través de tales áreas la formación de los funcionarios podía concretarse, tanto en forma genérica como específica y en un momento dado especializada. A su vez, abrían la posibilidad de que se desarrollaran en áreas de conocimiento distintas de las de su formación disciplinaria. Con esta iniciativa se buscaba también diversificar las formas de ascenso en el sistema. Así, el funcionario definía su proceso formativo mediante la selección de módulos pertinentes a su quehacer y rango, lo que se materializaría en una formación de carrera.

Con el Plan curricular se busca de igual forma que los funcionarios posean un mejor desempeño no sólo en su puesto, sino que se preparen para rangos superiores, dado que el Estatuto contempla la potencialidad de crecimiento profesional en el Servicio.

La implementación del plan curricular implicó definir aspectos psicopedagógicos estructurales, técnico-operativos, administrativos y financieros que dieran cuenta de las formas, los recursos y los tiempos requeridos para la implementación de las actividades de formación. No bastaba con saber el qué, para qué y el cómo de la formación, sino que se requería una propuesta que incluyera el cuándo y cuántos recursos serían factibles para su implementación.

En todo caso, vale la pena aclarar que, aun cuando los trabajos de creación relativos al Plan curricular ya se estaban realizando, solo se impartió el curso Específico sobre la Ley de Participación Ciudadana para todos los funcionarios del SPE, bajo la modalidad presencial y autoinstruccional. Este curso quedó inscrito en la línea formativa la Ético-axiológica del Plan curricular.<sup>5</sup> **Cuadro 21.**

**Cuadro 21: Curso ofrecido en 2010**

Curso	Área	Línea Formativa	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Ley de Participación Ciudadana	Específica	Administración Electoral	Todos los miembros del SPE	Presencial/ Autoinstruccional	Examen final

En ese año también se buscó regularizar a los funcionarios que habían ingresado en 2009. Las calificaciones obtenidas fueron las siguientes:

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2010	9.19	7.94	10.00

Por otra parte, el Programa de Formación y Desarrollo 2010, siguiendo con la normativa de aquel año, constituyó un 35% de la Evaluación del Desempeño. Prevalece además el criterio del Estatuto de 2008 sobre la permanencia.

<sup>5</sup> En el Plan curricular se concibieron seis dimensiones traducidas en líneas formativas: Ético-Institucional, Nueva Gestión Pública, Jurídico-Electoral, Pedagógica, Administración Electoral, Investigación e innovación en materia electoral, tal como lo plasma el documento con el mismo nombre.

**c) Año 2011**

El Programa de Formación 2011 buscó la continuidad del Plan curricular, de manera que profesionalizar la práctica fue el principal objetivo del Programa. Se busca que la formación sea auténticamente útil, esto es, que produzca una diferencia sensible en cuanto a resultados, mejora de procesos y que agregue valor y confianza en la ciudadanía.

Por lo cual, se imparte el curso básico de Innovación y mejora en el Servicio Público, dirigido a los miembros del SPE de oficinas centrales, bajo la modalidad presencial, cuya línea formativa se inscribe en la Nueva Gestión Pública. Para el personal del SPE adscrito a órganos desconcentrados se imparte el curso básico de Comunicación y Manejo de Grupos, bajo la modalidad presencial, perteneciente a la línea formativa Pedagógica.

**Cuadro 22.**

**Cuadro 22: Cursos ofrecidos en 2011**

Curso	Área	Línea Formativa	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Innovación y mejora en el Servicio Público	Básica	Nueva Gestión Pública	Personal del SPE en Oficinas Centrales	Presencial	Examen final
Comunicación y Manejo de Grupos	Básica	Pedagógica	Personal del SPE en Órganos Desconcentrados	Presencial	Examen final

Aunque el nuevo Estatuto no lo menciona, el Programa de Formación y Desarrollo continuó representando el 35 % de la Evaluación del Desempeño. Asimismo, el aspecto de la permanencia no sufre cambio alguno. Por otro lado, las calificaciones en este año fueron:

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2011	9.46	8.27	10.00

**d) Año 2012**

En 2012 continúa la normativa del año anterior, salvo que, mediante el Acuerdo JA113-11, se aprueba el Programa de Formación y Desarrollo 2012, en cual se señala el Plan Curricular como un ordenamiento que delinea las pautas aplicables al propio Programa. Es hasta este momento cuando el Plan cobra carácter legal.

En febrero de 2012 se modifica el Programa mediante Acuerdo JA023-12, derivado de la modificación del Programa Operativo Anual y el ajuste del presupuesto de Egresos del Instituto para el ejercicio fiscal 2012, aprobados por el Consejo General del IEDF.

El Programa 2012 tiene como propósito mantener la orientación definida por el Plan curricular y dar continuidad a un proceso formativo que contribuya con más eficacia a la proyección profesional que se requiere para dar respuesta a los constantes cambios que

se presentan en el marco jurídico electoral en el Distrito Federal, así como en la estructura organizacional del IEDF, por lo cual se hace necesario incorporar en los procesos educativos internos, un mayor énfasis en el aprendizaje diferenciado entre los miembros del Servicio.

Como lo plasma el Plan curricular, se busca orientar las intenciones educativas hacia un proceso de formación integral, sistemática, continua y flexible, que posicione al Instituto en la vanguardia en la organización y desarrollo de procesos electorales libres, transparentes y democráticos en el Distrito Federal.

Sin embargo, en 2012, en virtud del desarrollo del proceso electoral que comprendió la mayor parte del año, la reducción del presupuesto, y la ampliación de las funciones del Instituto, sólo hubo oportunidad para un seminario del área básica “Cultura Democrática en el Distrito Federal”, curso perteneciente a la línea formativa Ético–Axiológica. **Cuadro 23.**

**Cuadro 23: Curso ofrecido en 2012**

Curso	Área	Línea Formativa	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Cultura Democrática en el Distrito Federal	Básica	Ético-Axiológico	Todo el personal del SPE	Presencial/Seminario	Examen final

El Programa de Formación y Desarrollo 2012 continuó representando el 35% de la Evaluación del Desempeño. Las calificaciones se muestran adelante:

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2012	9.09	7.93	9.91

#### e) Año 2013

Para la ejecución del Programa 2013, se puso a consideración de los funcionarios dos opciones de acciones formativas: uno del área básica y otro del área específica. De tal manera que todos los funcionarios participaran en al menos dos actividades. Se imparte un taller del área básica denominado *Incorporación de tecnologías a los procesos electorales*, el cual estuvo a cargo del IFE. Éste se inscribió en la línea formativa de Administración Electoral. **Cuadro 24.**

**Cuadro 24: Curso ofrecido en 2013**

Curso	Área	Línea Formativa	Personal objetivo	Modalidad	Evaluación
Incorporación de tecnologías a los procesos electorales	Básica	Administración Electoral	Todo el personal del SPE	Presencial	Examen final

Debido a que la normativa seguía vigente en cuanto a la evaluación del desempeño, el porcentaje del Programa de Formación y Desarrollo continuaba en un 35% de la

ponderación. Este año continúa el mismo criterio relacionado con la permanencia vinculada con la acreditación del Programa. Las calificaciones fueron las siguientes:

Programa	Promedio	Mínimo	Máximo
2013	9.15	8.30	10.00

Este año se reanuda el calendario de normalización, que se había suspendido en 2009. Como parte de éste se impartieron tres cursos de los Programas 2010 y 2011 para atender a 20 funcionarios. **Cuadro 25.**

**Cuadro 25: Curso de normalización en 2013**

Programa	Curso	Funcionarios
2010	Ley de Participación Ciudadana	9
2011	Innovación y mejora en el Servicio Público	1
2011	Comunicación y manejo de grupos	10

Cabe destacar que en el año 2014 no se implementó el Programa aprobado, pero sí el calendario de normalización: siete funcionarios para regularizarse en el Seminario de Cultura Democrática en el Distrito Federal, correspondiente al Programa 2012.

#### IV.2.6. Panorama global del Programa de Formación

Desde su creación, el Instituto ha instrumentado diversas acciones en materia de capacitación, dirigidas a los funcionarios electorales con la intención de proveerles de las herramientas necesarias para un mejor desempeño en sus funciones. Desde 2001 se instrumentó el Programa anual de Formación y Desarrollo del Servicio Profesional Electoral con objeto de profesionalizar y especializar a los funcionarios en materia electoral.

De 2001 a 2008 los programas habían estado atendiendo necesidades detectadas para cada uno de los cargos, donde prevalecieron propuestas de orden Jurídico-Político y de Gestión Administrativa, sin una estructura curricular de más largo plazo. En ese periodo, no obstante, todos los miembros del Servicio habían participado en el programa denominado Tronco común.

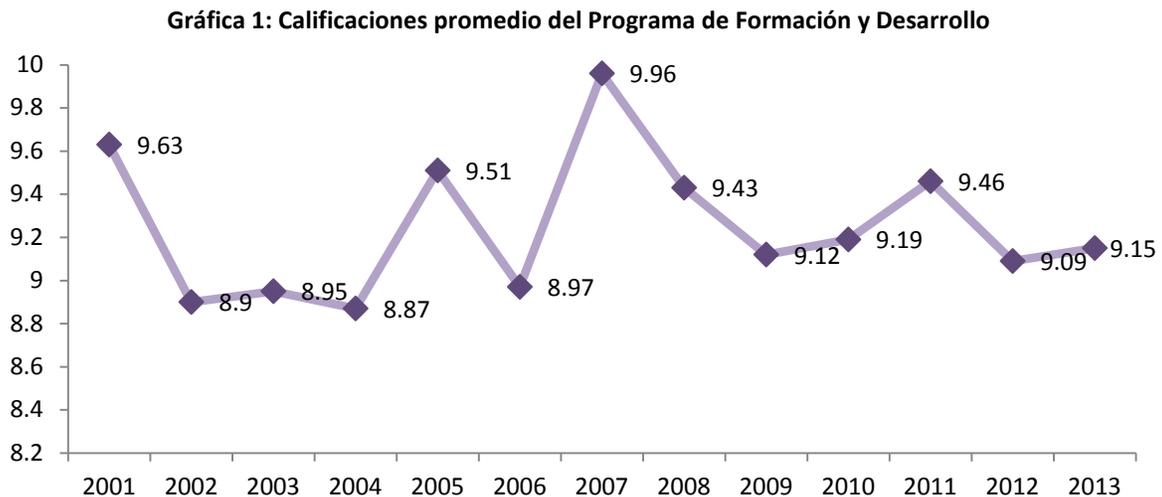
En 2009 se abre la posibilidad de repensar las actividades formativas, con base en una estructura y fundamentos de mayor alcance. Como resultado de reflexiones, análisis y diagnósticos, se elabora un plan curricular, el cual es aprobado en noviembre de 2010. Este documento se caracteriza por tener un enfoque en competencias laborales y una estructura modular flexible.

Sin embargo, en 2010 y en los años posteriores continuó la impartición de cursos que, si bien podían ser pertinentes en el momento y circunstancia, no parecen seguir rigurosamente los criterios desplegados en el Plan curricular.

Algunas de las causas de lo anterior, que se deducen de los diferentes documentos que describen al Programa a lo largo del tiempo se centran en los siguientes aspectos:

- Los cambios normativos del Instituto.
- Actividades adicionales que debe cumplir el IEDF.
- Los cambios en la estructura orgánica del Instituto.
- La falta de previsión de recursos económicos para llevar a cabo el Programa de Formación como corresponde al calendario.
- El rezago en la formación de los funcionarios en distintos años, lo que produjo un esfuerzo adicional por buscar su regularización.

Por otra parte, los promedios de calificaciones de cada año, son los siguientes:



### IV.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al igual que el apartado del Programa de Formación, éste abordará con mayor énfasis los cambios que se dieron en la normativa secundaria más que en las reformas estatutarias, debido a que en los Estatutos no se modificó en esencia la conceptualización de la evaluación del desempeño.

Por ello, en el primer apartado se dará una breve explicación de los cambios a nivel Estatuto, pero en el segundo apartado se ofrece una mayor explicación del tema, ya que se examinan los cambios en la operación del proceso.

Como inicio al tema, es importante señalar que desde la creación del IEDF, se contempla dentro de la gestión del Servicio Profesional Electoral al subsistema de Evaluación de Desempeño, como se aprecia en el artículo 94 del *Estatuto del personal administrativo, de los trabajadores auxiliares y del personal eventual por obra o tiempo determinado*, aprobado en 1999:

El Instituto, dentro del procedimiento administrativo para organizar y operar el servicio profesional, establecerá un sistema para evaluar anualmente y de manera integral a los miembros del Servicio Profesional. Por medio de este mecanismo se conocerán, analizarán, valorarán y calificarán, entre otros aspectos: los antecedentes personales, académicos, laborales, aptitudes, actitudes y el rendimiento, así como la participación y aprovechamiento en los programas de formación y capacitación profesional electoral.

La misma normativa a su vez señala que la Evaluación tiene por objeto apoyar a las autoridades del Instituto en la toma de decisiones para la permanencia, readscripción, titularidad, disponibilidad, ascensos, otorgamiento de estímulos, movilidad y demás procedimientos. Por ello, la importancia de este proceso.

#### IV.3.1. Antecedentes normativos

En las cuatro reformas al Estatuto, los cambios en lo que a la Evaluación de Desempeño se refiere, no han sido profundos, ya que las particularidades de cada ejercicio se han definido a partir de la metodología diseñada en consenso entre el área encargada de la operación de la evaluación y las instancias jerárquicas y normativas del Instituto, incluso con la participación del propio cuerpo de funcionarios evaluados-evaluadores.

Cabe mencionar que cada Estatuto ha dado amplia libertad para la construcción metodológica de la Evaluación de Rendimiento, por lo que en dicho ordenamiento solo se han delineado aspectos generales de operación.

Las características generales normativas de la Evaluación de Desempeño a lo largo del tiempo son las siguientes.

### **a) Primera época (1999)**

En el Estatuto aprobado en 1999, se le denominó Evaluación Anual Integral y estaba conformada por tres factores:

- Evaluación del Rendimiento.
- Evaluación para la Promoción.
- Evaluación del Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral.

Asimismo, se estableció que la ponderación de los factores así como de los instrumentos de evaluación serían determinados por el Centro con la participación de las áreas jerárquicas del Instituto; además, se vinculó la permanencia de los miembros del Servicio a los resultados de la Evaluación. Cabe precisar que en los lineamientos se definió que el Programa de Formación tuviera una ponderación del 40%.

### **b) Segunda época (2004)**

En esta reforma cambia la denominación a Evaluación del Desempeño, se elimina el factor de evaluación para la promoción y se añade como factor la participación en actividades complementarias de formación y capacitación.

Al igual que en el Estatuto de 1999, se establece que los factores, indicadores, ponderaciones e instrumentos para evaluar el rendimiento serán propuestos por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral a través del Centro, con la aprobación de la Junta Ejecutiva. Pero en los lineamientos se da un cambio significativo en la ponderación del Programa de Formación, el cual pasa del 40 al 50%.

Una modificación relevante, es que la permanencia no sólo se vincula a la acreditación de la evaluación del rendimiento, en el cual se especifica como calificación mínima 7.5 en una escala de 0 a 10, sino que también se relaciona con la acreditación del Programa de Formación con el mismo parámetro de calificación que la evaluación del rendimiento.

En lo que respecta a la evaluación del rendimiento, se consideran tres indicadores para integrar la calificación: Desempeño, Actuación y Aprovechamiento. Asimismo, se especifica en los lineamientos que la elaboración de las metas se tiene que realizar mediante el consenso de Evaluador y Evaluado.

### **c) Tercera época (2008)**

Tanto la denominación como los factores de evaluación siguen siendo los mismos que se señalaron en el Estatuto de 2004, empero hay un cambio significativo, por primera vez en el Estatuto se define la ponderación para cada factor, cuando anteriormente quedaba establecido en la norma secundaria. Las ponderaciones quedaron de la siguiente manera:

- Evaluación del Rendimiento 60%.
- Evaluación del Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral 35%.
- Participación en su caso, en actividades complementarias de formación y capacitación y las demás que la Junta determine con carácter de obligatorias 5%.

Respecto a la permanencia, continúa siendo la misma que se indicó en el Estatuto de 2004. En lo que concierne a la evaluación del rendimiento, los lineamientos establecen cuatro indicadores en lugar de tres: Actuación Genérica, Autoevaluación, Puntualidad y asistencia, y Programa de Excelencia. Cabe precisar que a partir de 2009, los indicadores de Actuación Genérica y Autoevaluación se orientaron a la valoración de competencias laborales.

#### **d) Cuarta época (2011)**

Se da un cambio de nomenclatura, ahora se llama Evaluación Anual del Desempeño. Los factores de evaluación siguen siendo los mismos, pero se elimina del Estatuto la ponderación de cada uno de ellos. Sin embargo, dichas ponderaciones se conservaron en los lineamientos.

En esta reforma se agrega otra causal de separación del Servicio Profesional Electoral y es la no acreditación de la evaluación del Desempeño con una calificación mínima de 7.5 en una escala de 0 a 10.

Como puede apreciarse, por Estatuto, la composición de la Evaluación de Desempeño a lo largo de los años no muestra modificaciones sustanciales. Por lo tanto, puede deducirse que las diferencias conceptuales y metodológicas se presentan en la operación anual.

#### **IV.3.2. Instrumentación de la evaluación del desempeño**

Desde su concepción, la Evaluación de Desempeño ha considerado dos componentes diferentes: por un lado la Evaluación de Rendimiento, diseñada para valorar la actuación, desempeño y aprovechamiento del personal de carrera en el logro de los fines y objetivos del puesto, y por otro, la Evaluación del Programa de Formación y Capacitación Electoral Profesional, que consiste en la calificación anual de las acciones formativas orientadas a fortalecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del personal de carrera respecto a la función electoral.

Si bien la Evaluación de Desempeño ha mantenido prácticamente los mismos componentes en todos los años, la metodología implementada para las Evaluaciones de Rendimiento ha dado como resultado un amplio abanico de modelos de operación del 2000 al 2011, año en que se instrumentó la última.

Las diferencias y similitudes entre la operación de las Evaluaciones permiten englobarla en cuatro Etapas:

- ❖ **Etapa 1:** Considera solo el año 2000
- ❖ **Etapa 2:** Abarca los años 2001 y 2002.
- ❖ **Etapa 3:** Abarca del 2003 al 2007.
- ❖ **Etapa 4:** Considera del 2008 al 2011.

**a) Etapa 1: Evaluación Anual Integral 2000**

En este año, debido a que no hubo Programa de Formación por ser el segundo año de vida del Instituto, la Evaluación Anual Integral consideró únicamente la Evaluación de Rendimiento.

La Evaluación de Rendimiento de 2000 se llevó a cabo bajo el marco normativo establecido por el *Código Electoral del Distrito Federal* publicado el 5 de enero de 1999 y del *Estatuto* aprobado el 28 de febrero del mismo año. Fue operada por el Centro de Formación y Desarrollo, área adscrita a la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, con el apoyo de las áreas directivas y normativas del Instituto para la elaboración de los instrumentos de evaluación.

En este año se instrumentó una Evaluación a la que se le denominó “Evaluación ADA”, debido a que consideraba como indicadores la actuación, el desempeño y el aprovechamiento de los miembros del Servicio. Estaba centrada en la valoración que los propios miembros del Servicio y las instancias directivas del IEDF realizaron del desempeño durante el proceso electoral. La siguiente información resume lo relativo a los indicadores e instrumentos de medición. **Cuadro 26.**

**Cuadro 26: Factores e indicadores**

Factor	Definición	Indicadores	Instrumento de medición
ACTUACIÓN	Forma de conducirse que tiene el servidor de carrera durante el trabajo, sus actitudes y su relación con los demás.	Responsabilidad	ADA
		Disposición	ADA
		Integración a equipos	ADA
		Disciplina Institucional	ADA
		Superación	ADA
DESEMPEÑO	Grado de capacidad y eficacia de la manera de llevar a cabo actividades de trabajo.	Conocimientos	ADA
		Calidad	ADA
		Eficiencia	ADA
		Comunicación	ADA
		Iniciativa	ADA
		Cumplimiento	Cumplimiento

**Cuadro 26: Factores e indicadores**

Factor	Definición	Indicadores	Instrumento de medición
APROVECHAMIENTO	Utilización de los recursos individuales en el logro de fines y objetivos de su cargo, del área de adscripción y del Instituto.	Congruencia de funciones	ADA
		Planeación	ADA
		Productividad	ADA

La escala de valoración para los 14 indicadores fue cualitativa gradual, en relación con los niveles de ejecución:

- Excelente (calificación numérica 10).
- Bien (calificación numérica 9).
- Regular (calificación numérica 7).
- Mal (calificación numérica 5).

Desde su concepción, la evaluación del desempeño ha utilizado la metodología de 360 grados para su aplicación. Para este caso en específico, el instrumento ADA evaluó los tres factores, con excepción del indicador Cumplimiento (dentro del Factor de Desempeño) con dicha metodología; por su parte el instrumento de Cumplimiento fue aplicado de manera “unidireccional”, es decir, el superior jerárquico evaluaba directamente al subordinado.

**b) Etapa 2: Evaluación Anual Integral 2001 y 2002**

La Evaluación Anual Integral de los años 2001 y 2002, al igual que la del ejercicio anterior inmediato, se llevó a cabo bajo el marco normativo establecido en 1999, bajo la operación de la DEAySPE y del Centro.

En estos años, se consideraron las evaluaciones del Programa de Formación y Capacitación Profesional, cuya ponderación fue del 40%, y la Evaluación del Rendimiento, con una ponderación del 60%.

En estos ejercicios se consideraron los mismos tres factores anteriores, pero ahora solo se determinaron cinco indicadores, como se observa en el cuadro siguiente. Una característica fundamental, fue que los evaluadores asignaron una calificación con base en evidencia documental: informes finales, memorias, gráficas y análisis, catálogos, bases de datos, oficios, reportes, minutas y listas de asistencia; sin embargo, también se dio importancia a las actitudes de los funcionarios, las cuales se medían con el instrumento de actuación. **Cuadro 27.**

**Cuadro 27: Factores e indicadores de 2001 al 2002**

Factor	Definición	Indicadores	Instrumento de medición
Actuación	Forma de conducirse durante el trabajo considerando la colaboración y/o coordinación de equipos de trabajo, así como las relaciones interpersonales de trabajo.	Integración a equipos de trabajo	Actuación
		Relaciones interpersonales	Actuación
Desempeño	Nivel de logro tiempo y forma de las metas, tareas y actividades a su cargo.	Calidad	AMA
		Oportunidad	AMA
Aprovechamiento	Nivel de logro de los fines y objetivos de su cargo considerando los recursos asignados.	Logro de fines y objetivos	AMA

Las escalas de calificación fueron modificadas. Para los Indicadores del factor actuación se diseñaron cuatro niveles de ejecución: 40 – 60 – 80 – 100, mientras que para los factores de desempeño y aprovechamiento se definió una escala de 0 a 100.

Para esos años no se aplicó una metodología de 360°, sino que la cantidad de instancias evaluadoras se determinó en función del cargo. Esto es, mientras que un Subdirector de Área era evaluado por su Director de Área, un Jefe de Departamento era evaluado por el Director de Área y por el Subdirector correspondiente.

### c) Etapa 3: Evaluaciones de Desempeño 2003 - 2007

Cabe precisar que aun cuando las evaluaciones de 2003 y 2004 se sujetaron al marco normativo de 1999, y de 2005 al 2007 se aplicó el Estatuto aprobado en 2004, esta etapa se integró así porque la evaluación del desempeño consideró los mismos factores e indicadores en estos cinco años.

Una de las diferencias entre estos años es que en 2003 la ponderación que se aplicó fue la misma de que los dos años anteriores, a partir de 2004 y hasta 2007, la evaluación consideró tres componentes: evaluación del rendimiento (50%), programa de formación (50%) y actividades complementarias (porcentaje adicional). Bajo este esquema, si algún funcionario no alcanzaba el 10 en su calificación, podía aumentarla a través de la realización y comprobación de este tipo de actividades.

Otra diferencia que se observa en estos años es la concerniente a la metodología. En 2003 la evaluación de rendimiento se llevó a cabo con una metodología direccional, en donde a cada funcionario lo evaluó el jefe inmediato superior y el jefe a cargo. Por su parte, las Evaluaciones de Rendimiento de 2004 a 2007 se llevaron a cabo de forma **bidireccional**, es decir, los funcionarios fueron evaluados por sus jefes (inmediatos o, a cargo) y a su vez los funcionarios evaluados calificaron a su(s) instancia(s) evaluadora(s), a través de los factores Actuación y Aprovechamiento.

Cabe precisar que en 2005 se añadió otro elemento más a la metodología, los miembros del Servicio evaluaron, de acuerdo a su cargo y adscripción, tanto al Secretario Ejecutivo como a los Directores Ejecutivos o Titulares de Unidad, lo anterior con el único propósito de dar retroalimentación y propiciar una mayor consolidación de la cultura de la evaluación a escala institucional. Los factores fueron los mismos que en la etapa anterior, sin embargo el número de indicadores paso de cinco a 11. **Cuadro 28.**

**Cuadro 28: Factores e indicadores 2003 al 2007**

Factor	Definición	Indicadores	
DESEMPEÑO (Cumplimiento en 2005)	Forma de conducirse que tiene el servidor de carrera durante el trabajo, sus actitudes y su relación con los demás.	1	Calidad
		2	Oportunidad
		3	Productividad
ACTUACIÓN	Grado de capacidad y eficacia de la manera de llevar a cabo actividades de trabajo.	4	Relaciones interpersonales
		5	Liderazgo
		6	Responsabilidad
		7	Compromiso institucional
APROVECHAMIENTO	Utilización de los recursos individuales en el logro de fines y objetivos de su cargo, del área de adscripción y del Instituto.	8	Recursos técnicos
		9	Recursos materiales
		10	Recursos humanos
		11	Uso de la información

Para simplificar y dar mayor certidumbre a las tareas de evaluación, se diseñó e instrumentó la herramienta informática denominada **Sistema de Evaluación de Rendimiento (SER)**, en la cual se establecieron los diferentes tipos de evaluador (jefe inmediato y jefe a cargo<sup>6</sup>) y las modalidades de evaluado (con y sin personal a cargo), con lo cual se abrió la posibilidad de manejar instrumentos diferenciados. La escala que se aplicó fue de 1 a 100, además se les asignó un valor de 70% a los primeros tres indicadores y del 30% al resto.

#### **d) Etapa 4: Evaluaciones de Desempeño 2008 a 2011**

Con la aprobación del Estatuto de 2008, se crea una nueva estructura orgánica para el IEDF. En cuanto al Servicio Profesional Electoral, el mayor cambio fue la creación de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE), encargada de atender todos los asuntos relativos al personal de carrera, por lo que el Centro se quedó a cargo exclusivamente del personal de la rama administrativa.

El Estatuto aprobado en 2008 mantuvo como factores de la Evaluación del Desempeño a la Evaluación de Rendimiento, al Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral, y las Actividades Complementarias; sin embargo, ésta última ya no fue

<sup>5</sup> El jefe inmediato es el superior por estructura (organigrama), en tanto que el jefe a cargo es aquél que se desempeña como jefe responsable de manera real o efectiva.

considerada como puntos adicionales, sino se le otorgó una ponderación de 5%, constituyéndose la calificación final de la siguiente manera:

- Evaluación del rendimiento: 60%
- Programa de Formación: 35%
- Actividades complementarias: 5%

Este cambio se debió a dos motivos. El primero para reconocer el esfuerzo de los funcionarios en realizar actividades que les permitieran adquirir nuevas y mejores herramientas que se tradujeran en un impacto positivo dentro de su actuación laboral. El segundo, porque los resultados de la Evaluación del Desempeño mostraron un creciente porcentaje de funcionarios que obtenían una calificación mayor a 9.

Por esta última razón, se le agregó además a la Evaluación del Rendimiento de 2008, un componente adicional, el Programa de Excelencia con un valor de 5% dentro de la Evaluación del Rendimiento. Con ello, el promedio de calificación obtenido en 2008 fue de 8.78, inferior a 9.72 que se logró en 2007 y de 9.63 en el año 2006.

Por otra parte, de acuerdo con lo señalado en el Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño 2008, se modificaron los indicadores de la Evaluación del Rendimiento con la intención de medir, de manera global, la actuación de los funcionarios en su desempeño cotidiano. Los indicadores que se determinaron fueron Actuación Genérica, Autoevaluación, Puntualidad y asistencia, y Programa de Excelencia.

Para los indicadores Actuación genérica y Autoevaluación se valoraron los siguientes aspectos:

- Entrega de resultados.
- Análisis crítico.
- Toma de decisiones.
- Capacidad profesional.
- Mentalidad constructiva.
- Aprendizaje y mejora.
- Comunicación.

El indicador Puntualidad y Asistencia, fue incluido con la intención de considerar datos duros que fungieran como referente objetivo del desempeño laboral, retomando la información proporcionada por la autoridad administrativa del Instituto. Por su parte, el Programa de Excelencia, se implementó con el objetivo de identificar aquellas actuaciones sobresalientes en las que el personal de carrera realizó esfuerzos y contribuyó a hacer más eficiente y eficaz el desarrollo de las actividades, en mejora del desempeño institucional.

El Programa de Excelencia consistía en que los funcionarios presentaran, de manera voluntaria, proyectos específicos a través de los cuales narraran el desarrollo de actividades orientadas a la “innovación y mejora de prácticas” y a la consecución de “altos estándares”. Para estar en posibilidad de presentar un proyecto, los funcionarios debían obtener calificaciones superiores al promedio general de la evaluación de los indicadores de Actuación Genérica y de Puntualidad y Asistencia.

Es importante señalar que la intención fundamental que subyace en el diseño de la metodología aplicada a partir del ejercicio 2008 en la Evaluación del Desempeño, y que explica la definición de los factores e indicadores de la evaluación del rendimiento, fue identificar y reconocer el desempeño extraordinario del cumplimiento cotidiano, es decir, que la calificación obtenida por los funcionarios permitiera distinguir a aquellos que realizaban un esfuerzo adicional al cumplimiento adecuado de sus funciones y obligaciones.

Como efecto inmediato de la modificación de la metodología, se apreció una reducción significativa en el promedio de calificación obtenido en el ejercicio 2008 con respecto a los ejercicios anteriores.

Esta metodología se mantuvo para las Evaluaciones del Desempeño correspondiente a los ejercicios 2009, 2010 y 2011. Sin embargo, en 2009, se modificó el instrumento utilizado para evaluar los indicadores Actuación Genérica y Autoevaluación, cuyo enfoque se orientó a valorar las Competencias Laborales, definidas a partir de un análisis funcional por cargo. En 2011, se incorpora nuevamente la modalidad de 360°, la cual consistió en que los funcionarios fuesen evaluados por homólogos, superiores, subalternos y, algunas áreas de Oficinas Centrales.

Por último, cabe mencionar que el 10 de diciembre de 2010, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal aprobó el Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Distrito Federal que determinó un nuevo cambio en la estructura orgánica del Instituto. En cuanto al personal de carrera, el nuevo Código estableció la desaparición de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE) y transfirió sus funciones y responsabilidades a la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo (Centro).

La razón de este cambio fue reflejar en la conformación orgánica del Instituto, los objetivos y compromisos institucionales que justifican su creación, es decir, las Direcciones Ejecutivas debían encargarse de las funciones sustantivas, las cuales correspondían a la organización de los procesos electorales y de participación ciudadana, mientras que las Unidades Técnicas debían atender las actividades técnicas y/o de apoyo al logro de dichos objetivos. Este cambio en la estructura orgánica significó el regreso de la operación de los temas relacionadas con el personal de carrera al Centro, que a partir de entonces sería más claramente un área de servicio cuyo propósito era garantizar la

adecuada formación de los funcionarios para el cabal cumplimiento de las actividades del Instituto y la función electoral.

La misma situación se mantuvo para la elaboración y presentación de la Evaluación del Desempeño del Servicio Profesional Electoral 2010.

### IV.3.3. Panorama general del proceso de Evaluación del Desempeño

Como se ha comentado en este apartado, desde la conformación del Servicio Profesional Electoral, el personal de carrera ha sido evaluado bajo diferentes modelos metodológicos, ya fuera por cumplimiento de metas (2000 a 2007) o por competencias laborales (2008 a 2011). Estos cambios pueden ser observados en el comportamiento de las calificaciones obtenidas por los miembros del Servicio. **Cuadro 29.**

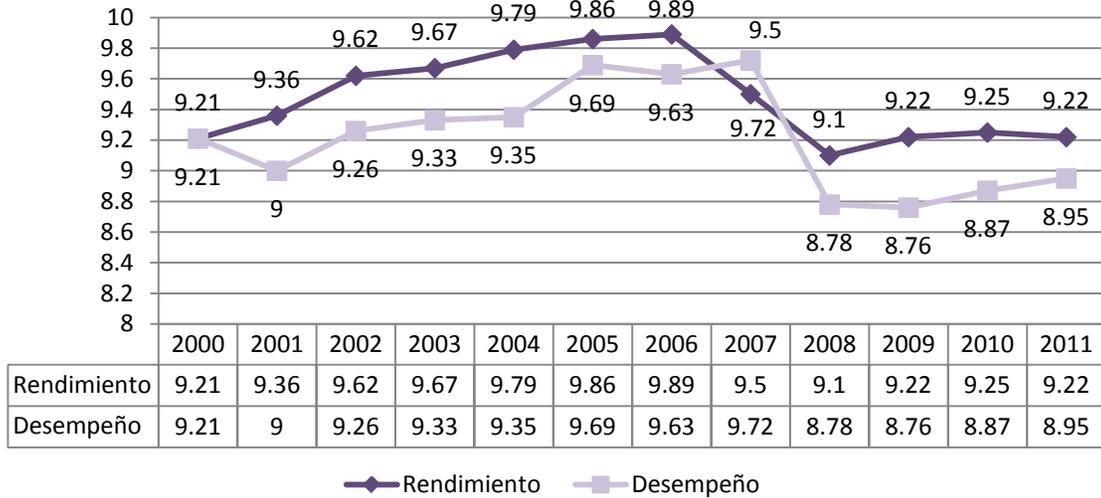
**Cuadro 29: Comparativo de calificaciones de las Evaluaciones del Desempeño de 2000 a 2011**

Evaluación de Desempeño	Promedio de calificación	Calificación mínima	Calificación máxima	% de funcionarios con 9 o más de calificación
2000	92.13	70.98	100.00	73.50%
2001	90.05	74.79	97.63	59.06%
2002	92.66	79.37	98.61	79.61%
2003	93.39	79.95	100.00	**
2004	9.35	7.78	10	**
2005	9.69	7.58	10	**
2006	9.63	8.85	10	95.06%
2007	9.72	8.58	10	99.20%
2008	8.78	8.06	9.65	20.83%
2009	8.76	7.85	9.97	25.10%
2010	8.87	7.70	9.91	43.38%
2011	8.95	8.20	9.94	37.72%

*Fuente:* Cuadro elaborado a partir de los Informes de Resultados de las Evaluaciones de Rendimiento (2000) y de los Informes de Resultados de las Evaluaciones de Desempeño (2001 a 2011).

**Nota:** El Estatuto del Servicio Profesional Electoral del personal administrativo de los trabajadores auxiliares y del personal eventual por obra o tiempo determinado, aprobado en 1999 y vigente hasta el 2004, no establece calificación mínima aprobatoria ni escala del 0 al 10, por lo que los resultados de las Evaluaciones de Desempeño del 2000 al 2003 se presentaron en una escala del 0 al 100 a dos dígitos. \*\* No se encontró información histórica. Con la plantilla actual (213 MSPE), el porcentaje ha sido de 67.60%, 67.13% y 72.76% para los años 2003, 2004 y 2005, respectivamente.

**Gráfica 2: Comparativo de calificaciones de las Evaluaciones del Desempeño y Rendimiento de 2000 a 2011**



Fuente: Gráfica elaborado a partir de los Informes de Resultados de las Evaluaciones de Rendimiento (2000) y de los Informes de Resultados de las Evaluaciones de Desempeño (2001 a 2011).

Nota: en el caso de los resultados de los años 2000, 2001, 2002 y 2003, para mostrar el comparativo correspondiente se calculó el promedio en una escala de 0 a 10 puntos, ya que las calificaciones originales están expresadas en una escala de 0 a 100 puntos.

Con las últimas modificaciones a la metodología, el promedio de calificación ha disminuido, por tanto el número de funcionarios que obtienen una calificación mayor a 9. Estos últimos resultados pudieran deberse a que al Programa de Excelencia no acceden todos los funcionarios, sino solo aquellos que obtuvieron una calificación mayor en los otros componente, motivo por el cual no obtienen puntos de ese factor para la evaluación del rendimiento.

En el cuadro se advierte también que la Evaluación del Desempeño se ha operado hasta el año 2011, por lo que está pendiente calificar los años 2012, 2013 y 2014. A continuación se muestra una línea de tiempo que indica el año que se evaluó y el año en que dicha evaluación se aplicó y aprobó. **Cuadro 30**

**Cuadro 30: Línea de tiempo de la evaluación del aprovechamiento**

Año Evaluado	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Año en el que fue aplicado	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2014

#### IV.4. PROMOCIÓN

La promoción en este Instituto es sinónimo de ascenso en la estructura orgánica del Servicio Profesional Electoral. Así se previó en los cuatro Estatutos que han regido la organización y funcionamiento de dicho Servicio, e inclusive los Estatutos 2004, 2008 y

2011 definen expresamente la promoción con ese significado y en esos términos. En particular, el Estatuto de 2011 especifica que la promoción es el “proceso mediante el cual el personal del Instituto Electoral asciende a un rango, puesto, cargo o categoría en la Estructura Orgánica del Instituto Electoral”.

Ahora bien, los procedimientos de promoción propiamente dichos se distinguen de los mecanismos de ingreso porque, de conformidad con la normatividad aplicable, únicamente pueden participar los propios miembros del Servicio Profesional.

De este modo, en virtud de que los Estatutos de 1999 y 2004, no estipularon mecanismos o procedimientos que revistieran las características señaladas en el párrafo anterior, durante la vigencia de estos ordenamientos, los ascensos de la estructura orgánica del Servicio, se produjeron a través de las vías estipuladas para el ingreso a la carrera profesional, es decir, el examen y el concurso abierto. En cambio en los Estatutos de 2008 y 2011 se contempló específicamente la promoción como un mecanismo para la ocupación de plazas vacantes. En particular el Estatuto de 2011, en su artículo 55, dispone:

“Las plazas vacantes del Servicio Profesional Electoral deberán cubrirse mediante las vías siguientes:

- I. Por promoción;
- II. Por movilidad horizontal;
- III. Por concurso de oposición interno, y
- IV. Por concurso abierto”.

A continuación, se examinan, para cada época del Servicio, 80 promociones que en dichos periodos tuvieron lugar. Cómo se hizo al examinar el proceso de ingreso, en los siguientes apartados se describen, en primer término, las normas que regulaban el proceso de promoción y después, los procedimientos aplicados para su instrumentación. Asimismo, respecto de tales procedimientos, se da cuenta del número de funcionarios que continúan como miembros del Servicio y que fueron promovidos durante estos años.

Debe tenerse presente, en todo caso, que ninguno de los Estatutos enumera expresamente los mecanismos de promoción propiamente dichos, sino que éstos aparecen regulados únicamente como “vías para la ocupación de vacantes”.

#### **IV.4.1. Primera Época (1999)**

Del Estatuto de 1999 se puede derivar como mecanismos de promoción los siguientes:

- a. La promoción
- b. El Examen
- c. El Concurso de Oposición

Sin embargo, dicho ordenamiento no preveía reglas específicas para la instrumentación de tales mecanismos, ni existe evidencia de que, durante el periodo que se examina, se haya instrumentado un procedimiento de promoción distinto de los procedimientos de ingreso establecidos en dicho Estatuto. De ahí, que los ascensos aprobado en la época, hayan sido resultado de las vías de ingreso.

Como se señaló anteriormente, funcionarios que ingresaron al Servicio Profesional en esta época han sido promovidos en diversos momentos de su carrera. Tal como se explicó previamente, las promociones aplicadas en esta primera época tuvieron lugar a través de los mecanismos de ingreso que preveía la normatividad en vigor. En este sentido, 24 funcionarios que ingresaron en esta etapa también recibieron una promoción en el mismo periodo. Se describe la trayectoria en el siguiente cuadro. **Cuadro 31.**

**Cuadro 31: Trayectoria de Promoción.**

Cargo Inicial	Cargo al que se promovió						Total
	JD	SB	STJ	DD	CD	DA	
Líder de Proyecto	8		2				10
Jefe de Departamento		1	1	2	1		5
Subdirector				1	1		2
Secretario Técnico Jurídico						1	1
Director Distrital					6		6
Coordinador Distrital							0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>24</b>

A continuación se revisan, en orden cronológico, los distintos procedimientos de ingreso instrumentados durante la vigencia del Estatuto de 1999, que resultaron en ascensos en la estructura orgánica del Servicio Profesional Electoral. Asimismo se pone de relieve el número de los actuales funcionarios que, como resultado de dichos procedimientos, fueron objeto de Promoción.

**a) Segundo Concurso de Oposición Abierto**

Como resultado de este proceso de ingreso, en el cual, como se ha indicado, se concursaron 175 plazas de los Órganos Desconcentrados y 73 en Oficinas Centrales, la Comisión del Servicio Profesional Electoral aprobó, a partir del 16 de noviembre de 1999, la promoción de un funcionario que ingresó al Servicio en abril de ese año, con el cargo de Director Distrital y fue promovido a Coordinador Distrital

**b) Segundo Examen de Ingreso**

Como resultado del Segundo Examen de Ingreso realizado en el primer semestre del año 2002, la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral, a partir del 1 de agosto de ese año, aprobó la promoción de siete funcionarios, tres de Líder de Proyecto a Jefe de Departamento, un Líder de Proyecto a Secretario Técnico Jurídico, un Secretario Técnico Jurídico a Director de Área, un Subdirector a Coordinador Distrital y un Director Distrital a Coordinador Distrital.

Asimismo, mediante acuerdo de fecha 8 de agosto de 2002 y al amparo del artículo 64 del Estatuto de 1999, la Comisión autorizó la promoción de un funcionario que también había participado en el examen de que se trata. Dicha promoción, de Líder de Proyecto a Jefe de Departamento, surtió efectos a partir del 16 del mismo mes y año.

### **c) Tercer Examen de Ingreso**

El Tercer examen de ingreso tuvo lugar en el segundo semestre del año 2002. Como resultado del mismo, a partir del 1° de enero de 2003, se aprobaron 11 promociones: cuatro de Líder de Proyecto a Jefe de Departamento, uno de Líder de Proyecto a Secretario Técnico Jurídico, uno de Jefe de Departamento a Subdirector, uno de Jefe de Departamento a Secretario Técnico Jurídico, dos de Jefe de Departamento a Director Distrital, uno de Subdirector a Director Distrital y uno de Director Distrital a Coordinador Distrital.

## **IV.4.2. Segunda Época (2004)**

El Estatuto de 2004, contempló como mecanismos de ingreso y por ende se pueden considerar de promoción los siguientes:

- a. La promoción
- b. La Aprobación de un Examen
- c. El Concurso de Oposición

El Estatuto, además, determinó que el personal de carrera que pretendiera acceder a una promoción por las vías citadas, tendría que cumplir los siguientes requisitos:

1. Haber acreditado la evaluación del desempeño inmediata anterior con un promedio de excelencia.
2. Tener, cuando menos, un año de antigüedad en el cargo o puesto que se ocupe, al día en que den inicio las evaluaciones correspondientes.
3. En el caso de la promoción, ocupar el nivel máximo del rango inmediato inferior al que se concurra.

Las evaluaciones que serían aplicadas en estos procedimientos serían las mismas que las contempladas en los procedimientos de ingreso. Para cada una de ellas, se estableció como calificación mínima aprobatoria, un puntaje de 7.5 en una escala de 0 a 10. Sin embargo, no se tiene evidencia de la instrumentación de un procedimiento de promoción durante esta época.

#### IV.4.3. Tercera Época

Con el Estatuto de 2008, se podrían considerar como mecanismos de promoción:

- a) La promoción
- b) El Concurso de Oposición Interno.

Cabe destacar que la promoción, a diferencia de las épocas anteriores, estaba restringida a los funcionarios que contaran con Titularidad en el Servicio Profesional Electoral y al menos el nivel 2 en el rango. Además, para participar tanto en la Promoción como en el Concurso de Oposición Interno, debían cumplirse los siguientes requisitos:

1. Haber acreditado la Evaluación del Desempeño con una calificación superior a 9.0.
2. Tener, cuando menos, un año de antigüedad en el cargo que se ocupe, al día que den inicio las evaluaciones correspondientes.
3. No haber sido sancionado ni recibido ningún apercibimiento durante el último año.
4. Cubrir el perfil del cargo que se pretende ocupar.
5. No encontrarse sujeto a ningún procedimiento de determinación de sanciones o a un procedimiento ante la Contraloría General.

A las evaluaciones resultaban aplicables las mismas reglas que en el Concurso de Oposición Externo; sin embargo, a diferencia del Estatuto de 2004, se establecieron dos calificaciones mínimas distintas para su acreditación: para los cargos de la función técnica la calificación mínima aprobatoria fue de 7.5, mientras que para los de la función directiva fue de 8.0.

En esta época tuvo lugar el mayor número de promociones en el Servicio Electoral Profesional. A continuación se presenta un cuadro resumen que describe las trayectorias de ascenso de los funcionarios promovidos durante este periodo. Se puede observar que siete funcionarios que fueron promovidos en el año 1999, lograron otra promoción en este año. **Cuadro 32.**

**Cuadro 32: Trayectoria de Ascenso.**

Cargo inicial	Promovidos en la 1ª época	Cargo al que se promovió						Total
		JD	SB	STJ	DD	CD	DA	
Líder de Proyecto		6	2	3				11

Cargo inicial	Promovidos en la 1ª época	Cargo al que se promovió						Total
		JD	SB	STJ	DD	CD	DA	
Jefe de Departamento	4		3	2	5			10
Subdirector	1				1	1		2
Secretario Técnico Jurídico	2					6		6
Director Distrital						1	1	2
Coordinador Distrital								
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>31</b>

Durante esta época se realizaron 6 concursos de Promoción y 2 Concursos de Oposición Interno, los cuales se reseñan a continuación.

#### a) Primer Concurso de Promoción

Con la finalidad de ocupar 27 plazas vacantes en el Servicio Profesional Electoral, las autoridades competentes convocaron a un Concurso de Promoción que tuvo lugar en el mes de abril de 2008 y cuyos resultados fueron aprobados el 9 de mayo del mismo año. Así, a partir del 16 de mayo de 2008, promovieron a cinco funcionarios. El siguiente cuadro resume la información pertinente. **Cuadro 33.**

**Cuadro 33: Promoción del 16 de mayo de 2008.**

CARGO INICIAL	CARGO PROMOVIDO	NO. DE FUNCIONARIOS
Jefa de Departamento	Secretaria Técnica Jurídica	1
Jefe de Departamento	Director Distrital	1
Secretario Técnico Jurídico	Coordinador Distrital	3

#### b) Segundo Concurso de Promoción

Con el objetivo de ocupar 6 nuevas plazas vacantes, se convocó a un Segundo Concurso de Promoción que tuvo lugar durante el mes de junio de 2008. Empero, la única aspirante que participó no fue merecedora de promoción.

**c) Primer Concurso de Oposición Interno**

En virtud de las plazas que fueron declaradas desiertas en los Concursos de Promoción arriba reseñados, y con el fin de ocupar 17 vacantes, se convocó a un Concurso de Oposición Interno solo para miembros del Servicio. Tal concurso, que tuvo lugar en el mes de agosto de 2008 y cuyos resultados fueron aprobados el 4 de septiembre de ese año, trajo consigo la promoción, a partir del día 16 del mismo mes de seis funcionarios que continúan en el Servicio. El siguiente cuadro presenta la información correspondiente. **Cuadro 34.**

**Cuadro 34: Promoción del 16 septiembre de 2008.**

CARGO INICIAL	CARGO PROMOVIDO	NO. DE FUNCIONARIOS
Jefa de Departamento	Director Distrital	3
Subdirectora	Coordinadora Distrital	1
Secretario Técnico Jurídico	Coordinador Distrital	2

**d) Tercer Concurso de Promoción**

Con la finalidad de ocupar 5 plazas vacantes, se convocó a un Tercer Concurso de Promoción, que tuvo lugar en el mes de marzo de 2009 y cuyos resultados fueron aprobados el 16 del mismo mes. Así, se promovió, a partir del 17 de marzo de 2009, a un funcionario de Líder de Proyecto a Secretario Técnico Jurídico.

**e) Segundo Concurso de Oposición Interno**

En virtud de las plazas declaradas desiertas en el Tercer Concurso de Promoción, se convocó a un Concurso de Oposición Interno, orientado a ocupar cuatro vacantes, que se realizó durante los meses de marzo y abril de 2009. Como resultado, se aprobó la promoción a partir del 16 de abril de dos funcionarios, de Líder de Proyecto a Jefe de Departamento y de Líder de Proyecto a Subdirector.

**f) Cuarto Concurso de Promoción**

Para ocupar nueve plazas vacantes, se convocó a un Cuarto Concurso de Promoción que tuvo lugar en los meses de marzo y abril de 2010. Sus resultados permitieron la promoción de siete funcionarios a partir del 1 de junio de ese año. **Cuadro 35.**

**Cuadro 35: Promoción del 1 junio de 2010.**

CARGO INICIAL	CARGO PROMOVIDO	NO. DE FUNCIONARIOS
Líder de Proyecto	Jefa de Departamento	1
Líder de Proyecto	Secretaria Técnica Jurídica	1
Jefe de Departamento	Subdirector	4
Jefa de Departamento	Directora Distrital	1

### g) Quinto y Sexto Concurso de Promoción

En virtud de las vacantes generadas en el Cuarto Concurso de Promoción, en abril y mayo de 2010 se convocaron el Quinto y el Sexto Concurso de Promoción. Los resultados de dicho Concurso, que se celebraron simultáneamente, permitieron la promoción de nueve funcionarios a partir del 1 de enero de 2011. **Cuadro 36.**

**Cuadro 36: Promoción del 1 enero de 2011.**

CARGO INICIAL	CARGO PROMOVIDO	NO. DE FUNCIONARIOS
Líder de Proyecto	Jefe de Departamento	4
Jefa de Departamento	Secretaria Técnica Jurídica	1
Subdirectora	Directora Distrital	1
Subdirectora	Coordinadora Distrital	1
Director Distrital	Coordinador Distrital	1
Director Distrital	Director de Área	1

### h) Promociones a través de Mecanismos de Ingreso

Todas las promociones relacionadas en este apartado, se produjeron como resultado de mecanismos diseñados específicamente para el ascenso en la estructura del Servicio Profesional Electoral. Sin embargo, en virtud de que en el Concurso de Oposición Externo podían participar tanto candidatos externos como internos, la realización del primero de tales concursos resultó en la promoción, a partir del 1 de febrero de 2009, de un funcionario, de Líder de Proyecto a Secretario Técnico Jurídico.

#### IV.4.4. Cuarta Época (2011)

Con la entrada en vigor del Estatuto de 2011, los mecanismos de promoción no fueron objeto de ninguna modificación relevante, salvo el caso del Concurso de Oposición Interno que, de acuerdo con el Estatuto de 2008, estaba restringido a los miembros del Servicio Profesional Electoral. De acuerdo con el nuevo ordenamiento, el Concurso se abrió a todo el personal de estructura del Instituto. De este modo, se convirtió en un mecanismo de doble naturaleza, es decir, una vía de ingreso al Servicio y un medio de promoción de los miembros de la carrera profesional.

En este periodo tuvieron lugar 25 Promociones. El cuadro que sigue muestra la trayectoria de los ascensos ocurridos en la época, así como también los miembros del Servicio que habiendo sido promovidos en años anteriores, consiguieron otra promoción. **Cuadro 37.**

**Cuadro 37: Trayectoria de Promociones.**

Cargo inicial	Promovidos en la 1ª época	Promovidos en la 3ª época	Cargo al que se promovió						Total
			JD	SB	STJ	DD	CD	DA	
Líder de Proyecto			1		9	2			12
Jefe de Departamento	2	3		1	2	3			6
Subdirector		2						2	2
Secretario Técnico Jurídico							3		3
Director Distrital		1						2	2
Coordinador Distrital									
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

Durante esta época se realizaron tres Concursos, dos de Promoción y uno de Oposición Interno. Los mismos se reseñan a continuación.

##### a) Primer Concurso de Promoción

Con fecha 4 de octubre de 2012, la Junta Administrativa convocó a un Concurso de Promoción con la finalidad de ocupar 36 plazas vacantes del Servicio Profesional Electoral, proceso que se realizó durante los meses de octubre y noviembre de 2012. Toda vez que ninguno de los candidatos obtuvo la calificación mínima aprobatoria en el Examen de Conocimientos, no hubo promociones.

**b) Segundo Concurso de Promoción**

Ante la generación de ocho nuevas plazas vacantes, la Junta Administrativa convocó a un nuevo Concurso de Promoción en el año 2014, cuyos resultados permitieron el ascenso, de siete funcionarios a partir del 16 de junio de 2014. **Cuadro 38.**

**Cuadro 38: Promoción del 16 junio de 2014.**

CARGO INICIAL	CARGO PROMOVIDO	NO. DE FUNCIONARIOS
Líder de Proyecto	Secretaria Técnica Jurídica	3
Jefa de Departamento	Secretaria Técnica Jurídica	1
Jefe de Departamento	Director Distrital	3

**c) Primer Concurso de Oposición Interno**

En virtud de las plazas declaradas desiertas en el Concurso realizado en el año 2012, así como de las vacantes generadas en el cargo de Líder de Proyecto, se llevó a cabo de forma simultánea al Concurso de Promoción mencionado en el apartado anterior, el Primer Concurso de Oposición Interno. En el mismo, además de las plazas vacantes citadas, se concursaron aquellas que fueron declaradas desiertas en el Concurso de Promoción paralelo. A partir de los resultados obtenidos por los participantes, desde el 16 de junio de 2014, se autorizó la promoción de 18 funcionarios. **Cuadro 39.**

**Cuadro 39: Promoción del 16 junio de 2014.**

CARGO INICIAL	CARGO PROMOVIDO	NO. DE FUNCIONARIOS
Líder de Proyecto	Jefe de Departamento	1
Líder de Proyecto	Director Distrital	2
Líder de Proyecto	Secretario Técnico Jurídico	7
Jefe de Departamento	Subdirector	1
Secretario Técnico Jurídico	Coordinador Distrital	4
Directora Distrital	Coordinadora Distrital	1

CARGO INICIAL	CARGO PROMOVIDO	NO. DE FUNCIONARIOS
Subdirector	Director de Área	2

#### IV.4.5. Panorama global del proceso de promoción

Las 80 promociones que se han relatado en líneas previas, involucran sólo a 64 funcionarios que se encuentran activos en el Servicio Profesional Electoral, de los cuales 1 de ellas ha tenido tres promociones en su carrera, 14 funcionarios han alcanzado 2 promociones y 49 funcionarios han obtenido al menos una promoción.

En total los 64 funcionarios que han sido promovidos del periodo de 1999 al año 2014 representan el 30% de la plantilla actual del Servicio Profesional Electoral.

#### IV.5. ESTÍMULOS E INCENTIVOS

En un servicio civil de carrera, los mecanismos de evaluación y formación permanente, no solo se traducen en la posibilidad de separación del empleo, sino que brindan un esquema de alicientes para premiar un desempeño superior al normal. En ese contexto se explican los estímulos e incentivos al personal del Servicio Profesional Electoral.

##### IV.5.1. Primera época (1999)

Si bien el Servicio Profesional Electoral se creó en abril de 1999, hasta el año 2000 se presentaron las condiciones requeridas para evaluar al personal de carrera e identificar las actuaciones sobresalientes. En esta época se otorgaron reconocimientos con respecto a los años 2000, 2001 y 2002.

A manera de síntesis, a continuación se señala el número de los actuales funcionarios del Servicio que recibieron algún reconocimiento en este periodo. **Cuadro 40.**

**Cuadro 40: Reconocimientos de Funcionarios Actuales.**

	2000		2001		2002	
	Total	Activos	Total	Activos	Total	Activos
<b>Estímulos</b>	10	4	10	8	22	15
<b>Recompensas</b>	4	1	3	1	9	3

En este Estatuto se estableció un sistema de *Estímulos y Recompensas* orientado a premiar la excelencia y el desempeño sobresaliente en el cumplimiento de los programas del Instituto. El estímulo se conceptualizó como la expedición de notas favorables, el

otorgamiento de días de descanso, diplomas o medallas; por su parte, las recompensas se definieron como premios en efectivo.

Los supuestos para que el personal de carrera obtuviera alguno de estos beneficios eran:

1. Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
2. Acreditación con calificación sobresaliente en las evaluaciones del rendimiento, del programa de formación y capacitación electoral, así como de las demás a las que se hubiese sujetado el interesado como servidor del Instituto.
3. Aportaciones destacadas en actividades relativas a los programas de trabajo.
4. Elaboración de estudios e investigaciones que aporten notorios beneficios para el mejoramiento del Servicio Profesional y del Instituto.
5. Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia electoral y técnica jurídica; de financiamiento de proyectos o programas; de aprovechamiento máximo de recursos humanos y materiales, y otras aportaciones análogas.

#### **a) Estímulos y Recompensas año 2000**

Para esta anualidad, el Consejo General utilizó como mecanismo de valoración los resultados de la Evaluación del Rendimiento del Servicio, los cuales fueron aprobados por la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral el 24 de septiembre de 2001. Así, el 28 del mismo mes y año, el Consejo General aprobó otorgar una recompensa, consistente en treinta días de salario integrado, a aquellos funcionarios que obtuvieron la calificación máxima posible. Asimismo, aprobó otorgar un estímulo, consistente en cinco días de descanso, a las 10 mejores calificaciones subsecuentes.

#### **b) Estímulos y Recompensas año 2001**

Para el otorgamiento de los estímulos y recompensas correspondientes se utilizó como base, los resultados obtenidos en la Evaluación Anual Integral, compuesta por los resultados de la Evaluación del Rendimiento, del Programa de Formación y Desarrollo, y de la evaluación para la Promoción. De ese modo el Consejo General, mediante Acuerdo de fecha 30 de octubre de 2002, determinó otorgar una recompensa, consistente en treinta días de salario integrado, a las tres calificaciones más altas, y aprobó también un estímulo, consistente en cinco días de descanso, tanto a las calificaciones más altas como a las 10 subsecuentes.

#### **c) Estímulos y Recompensas 2002**

Con la misma lógica del año anterior, se utilizaron como base para el otorgamiento de estímulos y recompensas, los resultados de la Evaluación Anual Integral que fueron conocidos por el Consejo General el 31 de mayo de 2003. A partir de tales resultados, en la misma fecha, se determinó otorgar como recompensa, un mes de salario integrado al

funcionario que obtuvo la calificación más alta y quince días de salario integrado a los funcionarios que, en cada cargo, obtuvieron las mayores calificaciones.

En cuanto a los estímulos, al funcionario que obtuvo la calificación más alta se le otorgaron 5 días de descanso; al que obtuvo la segunda mejor calificación se le autorizaron 4 días de descanso; al que alcanzó la tercera mejor calificación se le otorgaron 3 días de descanso; al que obtuvo la cuarta mejor calificación se le autorizaron dos días de descanso, y a la quinta mejor calificación se le otorgó un día de descanso. Además, se autorizó la expedición de un diploma a los funcionarios que en cada cargo, alcanzaron la segunda y tercera mejor calificación.

#### IV.5.2. Segunda época (2004)

En este documento se señaló que la segunda época comienza en 2004, con la expedición de un nuevo Estatuto. Sin embargo, de la evidencia documental se desprende que los estímulos y recompensas relativos a 2003 se otorgaron con base en el Estatuto de 2004. Por ello, la reseña de los estímulos e incentivos otorgados en esta época se inicia con los correspondientes al año 2003 y concluye con los otorgados con motivo de las evaluaciones relativas al 2007. El número de funcionarios que recibieron algún reconocimiento en este periodo aparece en el siguiente cuadro. **Cuadro 41.**

**Cuadro : 41 Reconocimientos**

	2003		2004		2005		2006		2007	
	Total	Activos								
<b>Estímulos</b>	33	18	29	16	44	28	50	31	60	42
<b>Recompensas</b>	20	11	19	11	34	21	42	25	52	37

La modificación más relevante que introdujo el Estatuto de 2004 radica en que, a diferencia del Estatuto de 1999, los estímulos y recompensas se vincularon directamente a la Evaluación del Desempeño, que se integraba por los resultados de la Evaluación del Rendimiento, los del Programa de Formación y las actividades complementarias de Formación y Capacitación; aunque se mantuvo la posibilidad del otorgamiento de reconocimientos en los supuestos de acciones excepcionales, trabajos o estudios que contribuyeran al mejoramiento del Servicio Profesional Electoral, o por innovaciones que favorecieran el mejoramiento del Instituto.

La conceptualización de los estímulos y recompensas no cambió con el nuevo Estatuto y la decisión sobre el tipo de estímulo y el monto de las recompensas se dejó también a la decisión del Consejo General.

**a) Estímulos y Recompensas año 2003**

Para la evaluación de esta anualidad se aplicaron las reglas del Estatuto de 2004 y en esos términos, a partir de los resultados de la Evaluación del Desempeño se determinaron los candidatos a recibir estímulos y recompensas.

Así, se otorgó una recompensa de \$40,000.00 al funcionario que obtuvo la calificación más alta; asimismo se otorgaron, para cada cargo, \$20,000.00 a las mayores calificaciones y \$10,000.00 a las segundas mejores.

En cuanto a los estímulos, al primer lugar de la evaluación se le otorgaron ocho días de descanso, y a las segunda, tercera, cuarta y quinta mejores calificaciones se les otorgaron cinco, cuatro, tres y dos días de descanso, respectivamente; además, a los funcionarios que obtuvieron la tercera mejor calificación en cada cargo se les otorgó un diploma.

**b) Estímulos y Recompensas año 2004**

Con la misma lógica del año anterior, se otorgó una recompensa de \$40,000.00 al funcionario que obtuvo la calificación más alta en la Evaluación del Desempeño; asimismo se otorgaron \$20,000.00 a las calificaciones más altas en cada cargo, y \$10,000.00 a las segundas mejores. En lo que hace a los estímulos, al primer lugar de la evaluación se le autorizaron seis días de descanso, y a las segunda, tercera, cuarta y quinta calificaciones cinco, cuatro, tres y dos días de descanso, respectivamente; además, a los funcionarios que obtuvieron la tercera mejor calificación en cada cargo se les otorgó un diploma.

**c) Estímulos y Recompensas año 2005**

En relación al 2005, se otorgó una recompensa de \$20,000.00 a la mejor calificación en la Evaluación del Desempeño; sin embargo, a diferencia de años previos, en esta ocasión el premio se otorgó a 18 personas en virtud de que todas ellas obtuvieron 10 de calificación; igualmente se otorgó una recompensa de \$20,000.00 a las mejores calificaciones en cada cargo y \$5,000.00 a la segunda mayor. En cuanto a los estímulos, al primer lugar de la evaluación se le otorgaron seis días de descanso, y a las segunda, tercera, cuarta y quinta calificaciones se le autorizaron cinco, cuatro, tres y dos días de descanso, respectivamente; además, a los funcionarios que obtuvieron la tercera mejor calificación en cada cargo se les otorgó un diploma.

**d) Estímulos y Recompensas año 2006**

Para esta anualidad se redujo nuevamente el monto de las recompensas ya que el número de ganadores aumentó nuevamente. De ahí que se otorgara una recompensa de \$15,000.00 a los funcionarios que obtuvieron el primer lugar en la Evaluación del Desempeño, supuesto en el que se ubicaron 26 personas. Igualmente se otorgaron

\$10,000.00 a los funcionarios que obtuvieron la calificación mayor en cada cargo y \$5,000.00 a los que obtuvieron la segunda mejor. En lo que respecta a los estímulos, al primer lugar de la evaluación se le otorgaron otra vez, seis días de descanso, y a la segunda, tercera, cuarta y quinta calificaciones se le autorizaron cinco, cuatro, tres y dos días de descanso, respectivamente; además, a los funcionarios que obtuvieron la tercera mejor calificación en cada cargo se les otorgó un diploma.

**e) Estímulos y Recompensas año 2007**

Con respecto a ese año se otorgó un premio en efectivo de \$25,000.00 a los 36 funcionarios que obtuvieron la mayor calificación en la Evaluación del Desempeño, y se otorgó una recompensa de \$15,000.00 al primer lugar en cada cargo y de \$7,500.00 al segundo lugar. Respecto a los estímulos, se mantuvo exactamente el criterio utilizado en años previos, y se autorizaron al primero, segundo, tercero, cuarto y quinto lugar seis, cinco, cuatro, tres y dos días de descanso respectivamente; al tercer lugar en cada cargo se le otorgó un Diploma.

**IV.5.3. Tercera época (2008)**

En esta época, conforme al Estatuto entonces vigente se otorgaron los estímulos y recompensas correspondientes a los años de 2008, 2009 y 2010. En este periodo se autorizaron el mayor número de estímulos o recompensas otorgados. **Cuadro 42.**

**Cuadro 42: Estímulos y Recompensas en 2008, 2009 y 2010.**

	2008		2009		2010	
	Total	Activos	Total	Activos	Total	Activos
<b>Estímulos</b>	46	40	59	42	95	85
<b>Recompensas</b>	46	40	3	3	3	3

Cabe precisar que para esta época se mantuvieron, sin modificación alguna, las reglas generales previstas en el periodo anterior.

**a) Estímulos y Recompensas año 2008**

A diferencia de los años previos, con respecto al 2008 ya no se otorgaron estímulos y recompensas para las mejores calificaciones en cada cargo. Así, únicamente se aprobó el otorgamiento de una recompensa de \$20,000.00 al primer lugar general en la Evaluación del Desempeño, \$16,000.00 al segundo y \$11,000.00 al tercero. Cabe destacar que, en estos supuestos, sólo se ubicó a una persona, respectivamente. Además se otorgaron \$6,000.00 a todos los funcionarios que obtuvieron una calificación igual o superior a 9.0, beneficio que recibieron 43 personas. En lo tocante a los estímulos, se otorgaron tres días

de descanso a las tres mejores calificaciones de la Evaluación del Desempeño y dos días de descanso a los que obtuvieron una calificación igual o superior a 9.0.

**b) Estímulos y Recompensas año 2009**

Con relación a esta anualidad se mantuvieron las mismas recompensas para los primeros tres lugares de la Evaluación del Desempeño; sin embargo, se suprimió la recompensa otorgada a los funcionarios que hubieren obtenido una calificación igual o superior a 9.0. En cuanto a los estímulos, se autorizó el otorgamiento de tres días de descanso a las tres mejores calificaciones y cuatro días de descanso a los funcionarios que obtuvieron calificaciones iguales o superiores a 9.0.

**c) Estímulos y Recompensas año 2010**

Las recompensas correspondientes al 2010 se otorgaron conforme a los criterios y por los montos descritos respecto del año anterior. Sin embargo, en el caso de los días de descanso se autorizaron cuatro días de descanso para todos los funcionarios que alcanzaron una calificación igual o superior a 9.0.

**IV.5.4. Cuarta época (2011)**

Con la entrada en vigor del Estatuto de 2011 dio inicio la cuarta época del Servicio, aunque en este periodo solo se han otorgado los estímulos e incentivos correspondientes al ejercicio 2011, ello derivado de que no se han llevado a cabo las evaluaciones del desempeño de 2012, 2013 y 2014.

Cabe destacar que, en el caso de las recompensas, estas cambiaron su denominación a *incentivos* aunque se mantuvo su conceptualización como premios en efectivo. A continuación se presenta el resumen de los estímulos e incentivos otorgados respecto a de 2011 a los funcionarios que continúan en el Servicio Profesional Electoral. **Cuadro 43.**

**Cuadro 43: Estímulos de 2011.**

	<b>2011</b>	
	Total	Activos
<b>Estímulos</b>	89	85
<b>Recompensas</b>	3	3

En esta época las normas aplicables al proceso de que se trata, no sufrieron modificaciones.

**a) Estímulos e Incentivos año 2011**

En el caso de los incentivos, la Junta Administrativa autorizó un monto de \$22,200.00 para el primer lugar, \$17,760.00 para el segundo lugar, y \$12,210.00 para el tercer lugar, en la Evaluación del Desempeño respectiva. Asimismo, se aprobó el otorgamiento de un estímulo, consistente en 4 días de descanso, a los funcionarios que obtuvieron una calificación igual o superior a 9.0. En este último supuesto se ubicaron 89 funcionarios. Cabe precisar que estos incentivos fueron entregados en el año 2014 en virtud de que los resultados de la evaluación del desempeño 2011 se aprobaron el 19 de marzo de 2014.

**b) Estímulos e Incentivos de los años 2012, 2013 y 2014**

Toda vez que las Evaluaciones de Desempeño del Servicio Profesional Electoral correspondientes a los años 2012, 2013 y 2014, no se han realizado, tampoco se han otorgado los beneficios que pudieran derivarse de sus resultados.

**IV.5.5. Panorama global del proceso de Estímulos e Incentivos**

En el siguiente cuadro se muestran algunos datos estadísticos de los funcionarios, de acuerdo a su año de ingreso y cargo actual, únicamente en cuanto a las personas activas en el Servicio Profesional Electoral, que han recibido estímulos o incentivos. **Cuadro 44.**

**Cuadro 44: Estímulos e Incentivos Global del Personal Activo en el Servicio.**

Cargo Actual	Total de funcionarios	Funcionarios que en su carrera han obtenido	
		Estímulo	Incentivo
Director de Área	7	6	4
Coordinador Distrital	37	28	21
Director Distrital	39	31	16
Subdirector	6	6	4
Secretario Técnico Jurídico	37	28	18
Jefe de Departamento	13	13	9
Líder de Proyecto	74	54	24
Totales	213	166	96
		<b>78%</b>	<b>45%</b>

Respecto a la frecuencia por funcionario que ha recibido un Incentivo o Estímulo, se aprecia que de los 213, el **78%** ha recibido al menos un estímulo en su carrera y el **45%** han recibido al menos un incentivo o recompensa.

**V. CONCLUSIONES**

1. Desde su establecimiento, en 1999, el Instituto Electoral del Distrito Federal ha organizado seis procesos electorales. Asimismo ha tenido a su cargo, desde 2010, la organización de las elecciones de Comités Ciudadanos y de las Consultas sobre

Presupuesto Participativo. El eficaz desempeño de dichas atribuciones ha sido posible, en buena medida, por la existencia de un Servicio Profesional Electoral que provee de personal calificado al organismo y garantiza su estricto apego a los principios rectores de la función electoral.

2. También desde su establecimiento, en el Servicio Profesional del Instituto han operado de manera permanente procesos de ingreso, formación, evaluación de desempeño, promoción y estímulos e incentivos que lo caracterizan como un servicio de carrera.
3. De conformidad con las fechas de su ingreso a la carrera profesional, los actuales funcionarios del Servicio Profesional Electoral tienen, cuando menos, 5 años de antigüedad, lo que pone de relieve su experiencia en materia electoral y de participación ciudadana. Sin embargo, es de notar que no se han producido nuevos ingresos desde junio de 2010, es decir, no ha tenido lugar, como sería deseable, una continua incorporación de nuevos cuadros.
4. El Programa de Formación ha permitido ofrecer a los funcionarios del Servicio los conocimientos indispensables para su desempeño como funcionarios electorales. Empero, sería necesario reformular las actividades formativas con base en un plan curricular de mayor alcance que efectivamente se oriente al logro de las competencias laborales que requiere cada cargo y puesto del Servicio Profesional Electoral.
5. Los altos promedios obtenidos por los funcionarios del Servicio en los resultados de las evaluaciones de su desempeño son muestra de su calidad profesional. No obstante ello, tales promedios también obligan a una revisión más rigurosa de los modelos que se han aplicado para su realización.
6. Como se ha señalado, solo 64 de los actuales 213 funcionarios del Servicio Profesional Electoral han sido sujetos de promoción. Este hecho aunado a la existencia de 52 plazas vacantes en el Servicio Profesional Electoral pone de relieve la necesidad de brindar a tales servidores públicos nuevas y mayores oportunidades de promoción.