



INFORME

Conversatorio: Incorporación del Servicio Profesional Electoral del IEDF al Servicio Profesional Electoral Nacional

Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

Enero, 2016

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	METODOLOGÍA	1
III.	REUNIONES	3
IV.	RESULTADOS	4
V.	COMPROMISOS DE LA UTCFD	11

I. INTRODUCCIÓN

La Comisión Provisional para la Incorporación de los Servidores Públicos del Servicio Profesional Electoral al Servicio Profesional Electoral Nacional (Comisión Provisional), en el marco de sus atribuciones, estableció un mecanismo de comunicación con el personal del Servicio Profesional Electoral del Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF), a fin de dar a conocer las acciones institucionales en el marco del proceso de incorporación al Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN).

Así, mediante Acuerdo CPISPEPEN/05/2015, la Comisión Provisional determinó celebrar reuniones con todo el personal de carrera, las Consejeras Electorales integrantes de la Comisión Provisional y la Titular de la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo (Centro); además, mediante Acuerdos CPISPEPEN/09/2015 y CPISPEPEN/11/2015, se aprobó el calendario correspondiente en el que se aprobaron siete reuniones, mismas que se llevaron a cabo los días 10, 11 y 14 de diciembre de 2015.

En este orden de ideas, el presente informe da cuenta de la realización de dichas reuniones así como del resultado de las mismas, donde se recopilan todos los comentarios vertidos por los asistentes, y aporta un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los mismos, en aras de generar nuevas líneas de trabajo tanto para la Comisión Provisional como para el Centro.

II. METODOLOGÍA

Las reuniones fueron diseñadas de forma que permitieran generar un espacio de discusión respecto de las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad del Servicio Profesional Electoral del IEDF, así como las recomendaciones que se debieran formular al Instituto Nacional Electoral (INE) en torno a la incorporación de los miembros del Servicio de esta Institución al SPEN.

Para propiciar el intercambio de ideas, la Comisión Provisional determinó utilizar la metodología de un Conversatorio, técnica de discusión en grupo focalizada en un tema específico, facilitada por un Anfitrión, documentada por un Secretario y comentada por un Relator.

Para la implementación de esta técnica, se contó con la conducción de las especialistas Doctora Mara I. Hernández Estrada¹ y la Licenciada Paulina Badillo García².

En particular, el Conversatorio sobre la Incorporación del Servicio Profesional Electoral Nacional del IEDF al Servicio Profesional Electoral Nacional (Conversatorio), se conformó por grupos plurales de discusión, integrados por personal del Servicio Profesional Electoral. A cada grupo se sumó uno de los siguientes funcionarios: Consejeras y Consejeros Electorales, los Secretarios Ejecutivo y Administrativo y las Titulares del Centro y de la Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados.

En cada reunión se organizaron 5 mesas de discusión con funcionarios de distinto cargo, género, edad, antigüedad, formación académica y profesional, a fin de promover un ejercicio multidisciplinario.

En las mesas de discusión se abordaron tres preguntas:

- 1) ¿Cuáles son las fortalezas del servicio profesional del IEDF que es importante preservar?
- 2) ¿Cuáles son las debilidades o áreas de oportunidad que deben atenderse en el servicio profesional electoral?
- 3) ¿Qué recomendaciones debería tomar en cuenta el INE en el marco del proceso de incorporación?

Respecto a la primera pregunta, cada mesa contó con 15 minutos de discusión y para la segunda, el tiempo fue de 10 minutos. Posteriormente, en sesión plenaria los equipos contaron con 3 minutos para exponer las respuestas consensadas con los integrantes. Para la tercera pregunta, se otorgaron 15 minutos de discusión y enseguida expusieron sus recomendaciones en una sesión plenaria de dos minutos por equipo.

¹ Profesora investigadora de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Maestra en Administración Pública con certificado en mediación por la Universidad de Harvard y Doctora en Administración y Comportamiento Organizacional por el MIT, donde se especializó en negociación y resolución de conflictos. Es fundadora del *Consensus Building International Global Network*, que agrupa a expertos internacionales en construcción de consensos y resolución de conflictos en asuntos de política pública.

² Cuenta con un diplomado en Negociación, Mediación y Construcción de Acuerdos en el Centro de Investigación y Docencia Económicas y diversos cursos sobre Derechos Humanos y Equidad de Género. Es investigadora y consultora especializada en planeación estratégica, construcción de consensos y vinculación gobierno - sociedad civil. Participó en el diseño y ejecución de un proceso de diálogo entre autoridades municipales y estatales en Durango para la homologación de estrategias de gobierno. Ha colaborado en proyectos de investigación sobre negociación en el legislativo y la incidencia de la sociedad civil en el diseño de leyes. Coordinó un proceso de evaluación de impacto social para el desarrollo de proyectos de infraestructura del Gobierno del Distrito Federal y ha facilitado diálogos democráticos multisectoriales durante su participación en el Centro de Colaboración Cívica.

De manera simultánea a las exposiciones, se realizó la captura de las respuestas y recomendaciones expuestas por cada equipo, a fin de recopilar las evidencias necesarias para realizar el análisis correspondiente.

Concluidas las exposiciones, los participantes plasmaron en un documento anónimo sus apreciaciones y consideraciones sobre el Conversatorio y el proceso de incorporación al SPEN.

III. REUNIONES

Como se ha mencionado, las reuniones se llevaron a cabo los días 10, 11 y 14 de diciembre de 2015, en tres horarios, 11:00, 14:00 y 17:00 horas, en el Aula de Planta Baja de las oficinas centrales del IEDF.

A efecto de convocar a los participantes, la Consejera Electoral y Presidenta de la Comisión Provisional, Ing. Olga González Martínez, emitió la Circular 01/2015, fechada el 8 de diciembre de 2015, y dirigida al personal del Servicio Profesional Electoral, la cual fue remitida vía correo electrónico a todo el personal de carrera.

Asimismo, se formuló una invitación a los Consejeros Electorales que no forman parte de la Comisión Provisional y a los Representantes de los Partidos Políticos acreditados ante el Consejo General.

La agenda de trabajo de cada reunión fue la siguiente:

1. Bienvenida e introducción por parte de los Consejeros y Consejeras Electorales.
2. Presentación de los avances y acciones a futuro, por parte del Centro.
3. Conformación de equipos y discusión de los temas.
4. Sesión plenaria.

A las siete reuniones programadas, se reportó una asistencia del 95% de las personas convocadas; dejaron de asistir únicamente 11 de los 213 funcionarios y funcionarias del Servicio Profesional Electoral. Es importante señalar que de las 11 personas que no asistieron a las reuniones, 3 de ellas justificaron su inasistencia por licencia médica.

Cabe hacer mención que a dichas reuniones asistieron las Consejeras Electorales Olga González Martínez, Dania Paola Ravel Cuevas, Gabriela Williams Salazar, los Consejeros Electorales Yuri Gabriel Beltrán Miranda, Carlos Ángel González Martínez y Pablo César Lezama Barreda. Igualmente, asistieron los Secretarios Ejecutivo y Administrativo, Rubén Geraldo Venegas y Alejandro Fidencio González Hernández, respectivamente. Así también,

participaron en el Conversatorio las Titulares de las Unidades Técnicas de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados y del Centro de Formación, Myriam Alarcón Reyes y Karla Sofía Sandoval Domínguez, respectivamente.

IV. RESULTADOS

En cada conversatorio, los asistentes se organizaron por mesas de trabajo, y a lo largo de cada sesión se elaboró una relatoría donde quedaron registrados los aportes de la participación de cada equipo, además, como soporte documental, quedaron bajo resguardo del Centro, los rotafolios donde se redactaron las aportaciones de cada mesa. Con base en ambas evidencias, se realizó la sistematización de las fortalezas, las áreas de oportunidad y las sugerencias de los miembros del servicio. La sistematización se hizo a través del descubrimiento progresivo al momento del vaciado de la información, una vez terminado este ejercicio, se contó el número de veces en que se repitió cada intervención.

Resultado de lo anterior, se obtuvo la siguiente información:

- De 205 ideas al momento de la exposición de cada equipo, se encontraron 32 fortalezas recurrentes, clasificadas en tres temas: atributos personales y colectivos, prácticas institucionales, y vinculación social e institucional.
- De 142 ideas al momento de la exposición de cada equipo, se encontraron 39 áreas de oportunidad recurrentes, distribuidas en tres rubros: clima laboral y prestaciones, formación y desarrollo, y prácticas institucionales.
- De 105 sugerencias para el proceso de incorporación, se identificaron 24 recurrentes, clasificadas en los siguientes aspectos: características del proceso de incorporación al SPEN, reconocimiento de derechos y criterios para el proceso de certificación.

En los siguientes apartados se desglosa con mayor detalle dicha información.

a) FORTALEZAS

En el análisis de las fortalezas identificadas por el personal del SPE, se percibe que, por una parte, el personal de carrera destaca diversas características o atributos personales que trascienden a todo el servicio civil de carrera, es decir, que si bien debemos considerarlas como peculiaridades individuales, también se encuentran presentes en la mayoría de los integrantes del sistema. Por otra parte, perciben que ciertas prácticas institucionales que se dan en el Servicio Profesional Electoral, los convierten en un pilar institucional; finalmente, identifican que los vínculos sociales e institucionales que han generado abonan valor al sistema.

Atributos personales y colectivos.

En el análisis de frecuencias se identificó que este rubro recibió 67% de las menciones de los participantes, estableciéndose como el aspecto más relevante del análisis.

Esta clasificación recoge las menciones en torno a atributos personales y colectivos que se han adquirido o desarrollado como un cuerpo de funcionarios especializados.

En ella, destaca la mención de la experiencia y conocimiento en cuanto a la organización de procesos electorales locales y procedimientos de participación ciudadana, el saber acumulado se percibe como un pilar institucional debido a que el SPE tiene más de 16 años de existencia y, en ese lapso, se han organizado tres elecciones generales, tres elecciones intermedias; tres elecciones de órganos de representación ciudadana y siete instrumentos de participación ciudadana.

La repetición de estos procesos ha permitido al personal identificar ventanas de oportunidad para la innovación, creatividad y el uso de nuevas tecnologías, lo cual tiene su evidencia en la mascarilla braille, en la urna electrónica, en el uso de lectores de códigos de barras, entre otros procesos que han sido mejorados con el paso de los años.

En este mismo sentido, dado que una gran parte del personal de carrera ingresó en los primeros años del IEDF, con el paso del tiempo se ha ido generando una fuerte conexión entre el personal del SPE y el propio IEDF, produciendo una destacada identidad institucional.

Como sucede en otras instituciones, el IEDF no ha estado exento de cambios legislativos e institucionales, se han tenido que enfrentar a diversas modificaciones a la legislación electoral local, el giro en el paradigma electoral de 2014, los cambios de Estatuto de SPE; todo ello ha permitido fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta ante nuevos entornos, así como una importante sensibilidad política y social.

En la última época, se incrementó significativamente la cantidad de vacantes en el SPE, de tal forma que actualmente se cuenta con cerca del 20% de plazas desocupadas. Esta situación ha obligado a que las tareas inherentes a los cargos desocupados tengan que ser atendidas por otros funcionarios, lo cual ha fomentado cierto grado de multifuncionalidad, pero esto ha desequilibrado las cargas de trabajo.

Prácticas Institucionales.

En segunda instancia, este rubro recibió el 23% de las menciones de los participantes, ubicándose como la segunda fortaleza identificada por el personal del SPE.

Los más de 16 años de existencia del SPE del IEDF, han dejado a su paso la consolidación de diversos procesos, que pueden ser considerados como una virtud del sistema en su sentido abstracto, pero su existencia también es un respaldo para las personas que lo conforman, dado que ellas son resultado de la aplicación de dichos procesos.

En esta lógica, el personal de carrera identificó diversos aspectos que caracterizan al sistema, que deben ser considerados como una fortaleza de éste y consecuentemente del cuerpo de servidores públicos; aquí encontramos que se mencionó con un alta frecuencia la existencia de un servicio profesional de carácter permanente, que a diferencia de otras entidades federativas, en el Distrito Federal se cuenta con un cuerpo de funcionarios que de manera continua están en formación, evaluación y aplicación de conocimientos en materia electoral y de participación ciudadana.

En el mismo sentido, se identifica al modelo de incorporación por concurso como una virtud del SPE del IEDF, el cual es un aspecto inherente a cualquier servicio civil de carrera; no obstante, éste cobra especial relevancia a partir de las premisas que conforman el tentativo proceso de certificación para la incorporación al SPEN, en el sentido de que la persona que pretenda acceder a dicho reconocimiento, entre otros aspectos, deberá acreditar haber ingresado al SPE del OPLE a través de un concurso público.

Igualmente, otro aspecto que representa una fortaleza del SPE del IEDF lo tenemos en la formación permanente y especializada, lo cual permite asegurar un alto grado de conocimiento actualizado y especializado en el personal encargado de realizar la función electoral. Este proceso lo consideran una fortaleza, aún cuando es una característica inherente a un servicio civil de carrera, porque a diferencia del IEDF la mayoría de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE), no cuentan con un SPE continuamente capacitado y con una constante formación en diversas materias.

Vinculación Social e Institucional.

En última instancia, este rubro recibió el 10% de las referencias de los participantes, ubicándose como la tercera fortaleza del Servicio Profesional Electoral.

Una de las grandes bondades del ejercicio de la función electoral se encuentra en la interacción de la Institución con distintos actores externos, ya sea con otras instituciones o con la ciudadanía en general. Esta cualidad se incrementa exponencialmente con la función de participación ciudadana, ya sea porque es una actividad que se realiza de manera constante y permanente, y porque no sólo involucra a los actores electorales sino a toda la ciudadanía incluyendo instituciones de diversa naturaleza.

Es así que el SPE del IEDF identificó que una de sus fortalezas se encuentra precisamente en el grado de interacción y nivel de aceptación que tiene el personal del IEDF tanto con los ciudadanos como con otras instituciones, lo cual permite que estos actores no sólo participen activamente en los distintos procesos sino que, en algunos casos, se apropien de ellos.

Esta fortaleza se construye a partir de dos aspectos fundamentales, en primera instancia, en la vinculación que existe con la ciudadanía que deposita un alto grado de confianza en los procesos institucionales y, por el otro, en las alianzas estratégicas que el IEDF ha generado con diversas organizaciones tanto públicas como de la sociedad civil.

b) DEBILIDADES O ÁREAS DE OPORTUNIDAD

En la segunda pregunta del conversatorio, donde los participantes expusieron las debilidades que deben atenderse en el servicio profesional electoral, manifestaron que las áreas donde es apremiante trabajar se relacionan con temas de clima laboral y prestaciones, organización institucional y formación y desarrollo del personal.

Clima Laboral y Prestaciones.

El 46% de las menciones ubicó a este rubro como la mayor debilidad del Servicio Profesional Electoral.

La falta de movilidad entre los miembros que integran el Servicio, la diferencia de criterios para el ingreso y ocupación de vacantes o encargadurías, lo poco atractivo del sistema de reconocimientos e incentivos al trabajo de excelencia, la poca comunicación entre oficinas centrales y coordinaciones distritales, el adelgazamiento del servicio y la no ocupación de vacantes que trae consigo el desequilibrio en las cargas de trabajo y con ello el abandono de la vida personal, han generado entre los funcionarios del Servicio, un clima laboral no propicio para el trabajo cotidiano. A lo anterior se suman temas administrativo-laborales como la diferencia en el otorgamiento de prestaciones y el tabulador de sueldos que los miembros del Servicio no consideran adecuado para las funciones que realizan en los diversos cargos.

Formación y desarrollo

Este rubro recibió el 29% de las menciones, apenas por encima de la tercera área de oportunidad que se verá más adelante.

Desde la creación del SPE, la capacitación permanente ha sido una de sus características, sin embargo, esta capacitación no ha logrado pasar al siguiente nivel y convertirse en un programa de formación que suponga un plan de carrera donde los funcionarios tengan

claridad en el punto de inicio y de llegada como miembros de un servicio que busca profesionalizar a sus integrantes.

Hasta el momento, ellos observan que la capacitación que se ha impartido como parte del Programa de Formación y Desarrollo del SPE ha estado desarticulada, ya que no ofrecen contenidos específicos para el cargo que desempeñan los funcionarios. Es del mayor interés de los miembros del SPE, ser parte de un Programa de Formación que les permita profesionalizarse y que ello tenga implicaciones en la movilidad dentro del Servicio. Hacer un cambio en este sentido, impulsará la rotación y renovación del Servicio Profesional del IEDF.

Para mejorar la implementación del Programa, los funcionarios sugieren trabajar con instituciones académicas que avalen la obtención de algún grado académico al terminar el programa y tener un calendario permanente de actividades que permita distribuir la formación a lo largo del año laboral.

Prácticas Institucionales

En última instancia se ubicó a este rubro con un 25% de las menciones, ubicándola como la tercera debilidad más relevante.

A lo largo de los 15 años de operación del Servicio del IEDF, los procesos institucionales han impactado de diversas formas en la operación del SPE, es así que en el trabajo del día a día tanto el personal de oficinas centrales como de las direcciones distritales, han resuelto las tareas encomendadas sin que precisamente ello redunde en un trabajo colaborativo. Esta situación ha mermado la comunicación entre ambas áreas y a su vez ha generado que en las tareas donde debieran participar de manera coordinada, no se trabaje de esta manera.

La operación de los procesos del SPE, en particular el relacionado con el ingreso, está suspendido desde el año 2014 y esta situación ha impactado en el adelgazamiento del SPE, pues a la fecha se cuenta con 52 plazas vacantes que podrán ser ocupadas hasta que entre en vigor el Nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional, donde quedará estipulado el mecanismo para concursarlas. Consideran que es de vital importancia que estas plazas efectivamente se ocupen a la brevedad.

Las vacantes actuales en el SPE ha generado un desequilibrio en las cargas de trabajo, pues al no contar con personal completo, en una sola persona se concentran las actividades relativas al cargo que le corresponde y las de aquellas que no está ocupada. Ante la nueva normativa, los miembros del SPE demandan también una nueva definición de cargos y de funciones por cargo, en síntesis una actualización de la normativa interna;

especialmente las actividades relativas a la participación ciudadana que ocupan buena parte de las tareas anuales propias de los miembros del Servicio.

Los miembros del SPE también consideran que una forma de trabajo más horizontal funcionaría mejor para desarrollo de las tareas cotidianas. La retroalimentación entre direcciones distritales y entre oficinas centrales, mejoraría el clima laboral y ayudaría a homogeneizar e institucionalizar algunos procesos.

Al no estar en oficinas centrales, el personal de los órganos desconcentrados, considera que su trabajo no se valora ni se difunde como debiera; para modificar esta situación, proponen implementar un mecanismo de difusión que permita dar a conocer entre todo el personal del Instituto, los logros alcanzados en las tareas encomendadas. Consideran necesario también tener una presencia más contundente en las instancias tomadoras de decisiones, una vía para alcanzar este objetivo es regresar los temas relacionados con el SPE a una Dirección Ejecutiva. Ante la creación de un Servicio Profesional Electoral Nacional, la representación de los servicios profesionales en los Organismos Públicos Locales Electorales se vuelve necesaria.

c) RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE INCORPORACIÓN

Del análisis realizado a las recomendaciones formuladas por el personal del SPE, se perciben tres vertientes: la primera, relativa a características que debe tener el proceso de incorporación al SPEN; la segunda, consistente en criterios para la aplicación del proceso de certificación; y la tercera, orientada a la postura que debe adoptar el IEDF en torno a la conformación del SPEN.

Características del Proceso de Incorporación al SPEN.

Considerando la distinción que ha establecido el Instituto Nacional Electoral entre el personal de carrera del otrora IFE y el de los OPLE, el personal del SPE del IEDF considera que el proceso de incorporación al SPEN debe reunir diversas características para garantizar la legalidad del mismo.

Con el mayor porcentaje, es decir, el 49% de las menciones, el personal del SPE recomendó que el proceso de incorporación cuente con mecanismos que garanticen la transparencia y el acceso ágil y expedito a la información que se genere en torno al mismo, para lo cual sugieren continuar con los espacios de diálogo, incluso se propuso la integración de una comisión de representantes del SPE que podrían acompañar el proceso.

Asimismo, expresaron que debía darse un trato igualitario a todas las personas que participarán en el proceso, pero que también, en aras de la equidad, se deberá distinguir las particularidades de cada OPLE, considerando que el IEDF es el más desarrollado de todas las entidades de la república.

Por otra parte, se propuso que previo al proceso de incorporación, se analice la pertinencia de implementar un Programa de Retiro Voluntario que reconozca al personal de carrera su trayectoria laboral obteniendo los beneficios correspondientes.

Del mismo modo, señalaron la necesidad de que el IEDF brinde un apoyo al personal que conforma el SPE del Instituto, a fin de lograr una exitosa certificación, lo cual garantizará no sólo la permanencia del personal sino también la continuidad de los trabajos institucionales.

Reconocimiento de Derechos.

En una segunda instancia, con el 29% de las menciones, el personal del SPE advierte sobre los derechos que podrían ser vulnerados con el proceso de incorporación y certificación.

En este supuesto, el argumento se basó en el artículo sexto transitorio de la Reforma Constitucional en Materia Político Electoral, el cual señala que se deberá garantizar la incorporación al SPEN de todo el personal de carrera de los OPLE, por lo que se consideró como irregular el proceso de certificación propuesto por el Instituto Nacional Electoral.

En este mismo sentido, se hizo referencia en torno a los derechos adquiridos por el personal de carrera y que deberán ser garantizados al momento de la incorporación al SPEN, tales como el Nombramiento de Titularidad, el nivel de desarrollo en cada rango y el avance en el proceso formativo.

Criterios para el Proceso de Certificación.

Con el 22% de las menciones de los participantes, se observan diversas propuestas para realizar el proceso de certificación, tales como la consideración de la antigüedad de cada servicio civil de carrera de cada OPLE; asimismo, proponen que la certificación se realice a través de un mecanismo de revisión documental con base en los expedientes que el IEDF tiene de cada funcionario o funcionaria; igualmente, argumentaron la pertinencia de que una institución autónoma distinta al Instituto Nacional Electoral se encargue del proceso de certificación.

d) RETROALIMENTACIÓN

Para finalizar la sesión, los participantes ofrecieron su retroalimentación sobre el ejercicio realizado por la Comisión Provisional, en la cual reconocieron que el Conversatorio permitió construir un espacio adecuado para la discusión y exposición de ideas en torno al SPE.

Asimismo, refirieron que se logró generar sinergia entre el personal del SPE y los órganos de decisión del IEDF.

Valoraron significativamente la participación de las y los Consejeros Electorales en las mesas de discusión, ya que permitió transmitir directamente y sin intermediarios, las inquietudes del personal de carrera en torno al proceso de incorporación al SPEN.

Se percibió que el personal se sintió en plena libertad de expresarse en torno los temas materia de la discusión y percibió la receptividad de las autoridades frente a las inquietudes del personal.

Finalmente se señaló que se deben promover espacios de diálogo y discusión con mayor frecuencia.

V. COMPROMISOS DE LA UTCFD

Una vez analizado el resultado del Conversatorio con el personal del SPE, la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo detectó la necesidad de establecer diversas líneas de trabajo adicionales a las establecidas por la normativa vigente, tendentes a mejorar diversos procesos y relaciones intrainstitucionales. Por ello, a continuación se señalan los compromisos que esta instancia técnica adquiere tanto con el personal de carrera como con los órganos de decisión y seguimiento del IEDF.

- a.** Establecer un sitio virtual para alojar información relevante en torno a las acciones de la Unidad Técnica, para que de manera permanente permita al personal del IEDF acceder a documentos, informes, materiales y comunicados en torno a la operación del Servicio Profesional Electoral y la Rama Administrativa. Asimismo, con independencia de los canales tradicionales de comunicación, se establecerá un medio virtual de interacción con el personal que permita hacer más ágil la comunicación.

- b.** Se organizarán, periódicamente, grupos de enfoque, de trabajo o encuadre, conformados por personal del SPE o de la Rama Administrativa, que permitan discutir temas específicos sobre la operación de cada sistema, a fin generar un mecanismo de retroalimentación y aportación respecto de cada proceso de desarrollo de personal.
- c.** En el diseño del programa de capacitación, el Centro mantendrá un acercamiento continuo con el personal del Servicio para generar una propuesta pertinente de acuerdo a las necesidades institucionales y del cargo o puesto. A partir de lo que establezca el nuevo Estatuto del SPEN, el Centro buscará que la propuesta de capacitación sea de mediano plazo para impulsar el desarrollo de una trayectoria profesional entre los funcionarios del Servicio.