

# INFORME QUE PRESENTA LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL NACIONAL, SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SERVICIO RESPECTO DEL EJERCICIO 2018.

## CONTENIDO

1. Introducción
2. Marco Legal
3. Mecanismos del Servicio Profesional Electoral Nacional en 2018
4. Evaluación de Resultados por Mecanismo
5. Atención de los mecanismo del Servicio según Género, Función y Órgano
6. Conclusiones

### 1. INTRODUCCIÓN.

Derivado de la reforma político-electoral 2014, se creó el Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa (Estatuto). Uno de los objetos del Estatuto es regular la evaluación del Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN o Servicio) mediante un instrumento distinto al mecanismo de evaluación del desempeño previsto en la Constitución y la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIFE). De acuerdo con el Estatuto, la *evaluación del SPEN es el instrumento que permitirá conocer y dar seguimiento a los resultados de la implementación de sus mecanismos*, con el objetivo de promover su eficacia.

En ese sentido, corresponde a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional (DESPEN) evaluar el SPEN, en los términos previstos en los Lineamientos para la Planeación y Evaluación del Servicio Profesional Electoral Nacional, aprobados mediante Acuerdo INE/JGE333/2016.

En marzo de 2018, se presentó por primera ocasión una evaluación del Servicio a la Junta General Ejecutiva, previo conocimiento de la Comisión del Servicio Profesional Electoral Nacional (CSPEN) y correspondió al año 2017. En esta oportunidad, se presenta la evaluación del ejercicio 2018.

La DESPEN diseñó indicadores y parámetros para la evaluación de los mecanismos del SPEN: Selección, Ingreso, Capacitación, Profesionalización, Promoción, Evaluación, Cambios de Adscripción y Rotación, Permanencia, Incentivos y Disciplina, los cuales se hicieron del conocimiento a la Junta General Ejecutiva (JGE) y a los integrantes de la CSPEN.

El Informe, en atención al fundamento legal que lo sustenta, hace la evaluación de los mecanismos presentando *el resultado de su implantación en el año*, para lo cual hace uso de los parámetros e indicadores diseñados expresamente.

Como información adicional, el documento proporciona datos comparativos o históricos en cada caso que permiten tener una visión comprensiva de su evolución a efecto de darle *seguimiento*. En los apartados se incluyen áreas de oportunidad o de mejora sobre las cuales, vale decir, existen ya acciones en curso, consignadas la mayoría de ellas en el

Programa Anual de Trabajo del Servicio para el ejercicio 2019 aprobado por la Junta General Ejecutiva a principios del 2019. Otra aportación al análisis son las gráficas donde se reúne la atención que se brindó desde los mecanismos a los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional (MSPEN), según su Género, Función o Cuerpo y Órgano al que están adscritos.

Finalmente se presentan las Conclusiones del Informe, donde se sintetizan las áreas de oportunidad para mejorar la eficacia de los mecanismos del Servicio.

Cabe advertir que 2018 fue un año dominado por el Proceso Electoral Federal y también en donde tuvo lugar un Programa de Retiro Voluntario, hechos que incidieron en el resultado de algunos mecanismos. Ello se puede notar, por ejemplo, en el Programa de Formación donde existe una ligera disminución en los MSPEN con el Programa concluido (ver mecanismos más adelante); o en el mecanismo de Capacitación donde los resultados corresponden a la operación una vez concluido el proceso electoral referido; o en el mecanismo de Ocupación de plazas, que explica el crecimiento de las ocupaciones temporales en el ejercicio.

La información fue extraída del Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral Nacional (SIISPEN), así como de los registros que se administran desde los propios mecanismos.

Este documento, con la información que contiene y pone a disposición, contribuye a la consecución de la visión de la Dirección Ejecutiva de hacer que el Servicio Profesional Electoral Nacional sea un referente para los servicios civiles en otras instituciones públicas.

## **2. MARCO LEGAL.**

La presentación del Informe se fundamenta en la siguiente normativa:

Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIPE). Artículo 201.

Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa. Artículos 1, fracción I; 13, fracciones I; 27 y 28.

Lineamientos para la Planeación y Evaluación del Servicio Profesional Electoral Nacional. Artículos 5,10,11, 12.

## **3. MECANISMOS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL NACIONAL.**

Durante el ejercicio 2018 se implementaron los siguientes mecanismos del SPEN para el sistema del Instituto Nacional Electoral (sistema INE):

<b>Mecanismo</b>	<b>Implementación</b>
Ingreso	Personas ganadoras a un cargo o puesto de la Primera, Segunda y Tercera convocatorias del Concurso Publico 2016-2017, mediante Lista de Reserva
Ocupación de Plazas	Listas de Reserva del Concurso Publico 2016-2017 Cambios de adscripción y rotación Encargadurías de Despacho

Mecanismo	Implementación
Cambios de adscripción y rotación	Por necesidades del Servicio
Profesionalización	Periodo académico 2018/1 del Programa de Formación y Desarrollo Profesional
Capacitación	Inducción al cargo/puesto Actividades de Capacitación
Evaluación del Desempeño	Aprobación de los resultados de la Evaluación del Desempeño anual 2017 Aplicación de la Evaluación del Desempeño anual 2018
Permanencia	Otorgamiento de Titularidad correspondiente al ejercicio 2017
Promoción	Otorgamiento correspondiente al periodo 2017
Incentivos	
Disciplina	Procedimiento Laboral Disciplinario

Para el caso de los organismos públicos locales (sistema OPLE), durante el año 2018 se implementaron los siguientes mecanismos del Servicio:

Mecanismo	Implementación
Ingreso	Personas ganadoras a un cargo o puesto del Concurso Público 2017 por Lista de Reserva Estatal y General
Ocupación de Plazas	Listas de Reserva del Concurso Publico 2017 Cambios de adscripción y rotación Encargadurías de Despacho
Cambios de adscripción y rotación	Por necesidades del Servicio
Profesionalización	Periodo académico 2018/1 de Programa de Formación y Desarrollo Profesional
Capacitación	Inducción al cargo/puesto Actividades de Capacitación
Evaluación del Desempeño	Aplicación de la Evaluación del Desempeño anual 2018
Disciplina	Procedimiento Laboral Disciplinario

**Nota:** La información del sistema OPLE será gradual conforme se implementen los mecanismos,

#### 4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR MECANISMO.

El fin de la evaluación de los resultados del Servicio busca promover la eficacia y la mejora continua de los mecanismos que lo conforman. Dicha eficacia se puede valorar a partir del cumplimiento del o los objetivos de cada mecanismo. Para ello, la DESPEN diseñó indicadores para la evaluación del SPEN aplicables a los sistemas INE y OPLE que permiten conocer y dar seguimiento al resultado de cada mecanismo, tomando en cuenta la contribución que hacen a la consecución del objetivo respectivo.

Es posible que para un mismo objetivo se requiera establecer más de un indicador, lo cual dependerá de qué tan ambicioso es el objetivo del mecanismo. En otros casos, como se ilustra en el Informe, se presenta una serie de datos que ofrecen una perspectiva más amplia de los resultados del mecanismo en un periodo. Asimismo, en este documento se incorpora información cualitativa que amplían la perspectiva para evaluar los resultados de cada mecanismo.

A continuación, se describen y detallan los resultados de los indicadores por cada mecanismo, se describen los logros principales, se presenta una visión longitudinal de los resultados y se ofrecen razones que explican tales resultados y tendencias. La evaluación del Servicio expone, por mecanismo, los resultados que se obtuvieron en los sistemas INE y OPLE a fin de facilitar su comparación.

#### 4.1 Ingreso

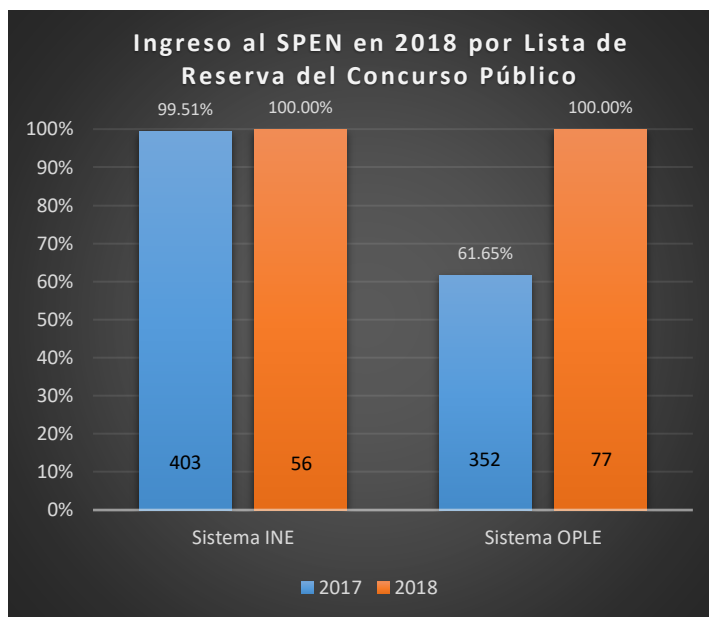
El objetivo del mecanismo es proveer al Instituto y a los OPLE de personal calificado para ocupar los cargos y puestos del Servicio, con base en el mérito, la igualdad de oportunidades, la imparcialidad y la objetividad, a través de procedimientos transparentes. (artículos 132 y 487 del Estatuto). Ello derivado de que la LGIPE prevé que la vía primordial de ingreso es mediante Concurso Público.

Durante el año 2018, los ingresos al SPEN se dieron mediante las Listas de Reserva de las distintas Convocatorias que se publicaron relacionadas con los Concursos Públicos 2016-2017 para el sistema INE y 2017 para el sistema OPLE, las cuales se regularon en los Lineamientos del Concurso Público 2016-2017 de Ingreso para ocupar plazas en cargos y puestos del Servicio Profesional Electoral Nacional del Instituto Nacional Electoral, con una vigencia de un año a partir de su publicación. En el sistema INE ingresaron 56 servidores públicos, mientras que en el OPLE fueron 77.

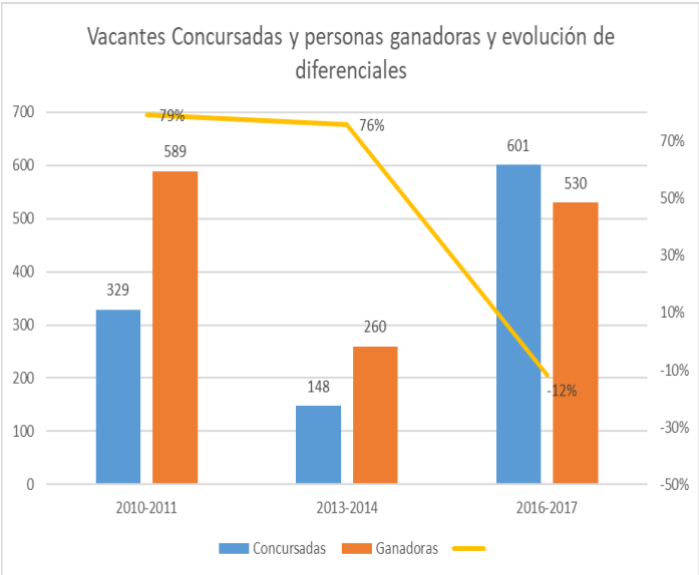
Indicador	Parámetros		Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
			INE	OPLE			INE	OPLE
Ingreso al SPEN por Concurso Público	Personal que ingresó al SPEN por Concurso Público durante el ejercicio (Lista de Reserva)	A	56	77	$(A/B)*100$	%	100.00 %	100.00 %
	Personal que ingresó al SPEN durante el ejercicio	B	56	77				

En ambos sistemas el indicador refleja un funcionamiento óptimo del mecanismo cuyos resultados comparado con los resultados del ejercicio anterior se muestran en la tabla de *Ingreso al SPEN por Concurso Público*.

Es importante destacar que las Listas de Reserva de la Primera y Segunda Convocatoria del Concurso Público 2016-2017 del sistema INE concluyeron su vigencia el 20 de agosto de 2018, mientras que la Lista de la Tercera Convocatoria fue al 12 de noviembre de 2018. Por otro lado, del Concurso Público 2017 del



sistema OPLE, las Listas de Reserva Estatales concluyeron el 2 de noviembre y de la Lista de Reserva General fue el 26 de noviembre de 2018.



Otro aspecto a evaluar, es la diferencia negativa en el número de personas ganadoras en comparación con las vacantes concursadas, analizadas una vez concluida la vigencia de las Listas de Reserva durante el ejercicio 2018. Pues es a partir de ese momento que las listas se emplean en buena medida otros mecanismos, como el de ocupaciones temporales.

Es importante mencionar que una vez culminada la vigencia de las Listas de Reserva, durante 2018 se aprobó el Programa de Retiro

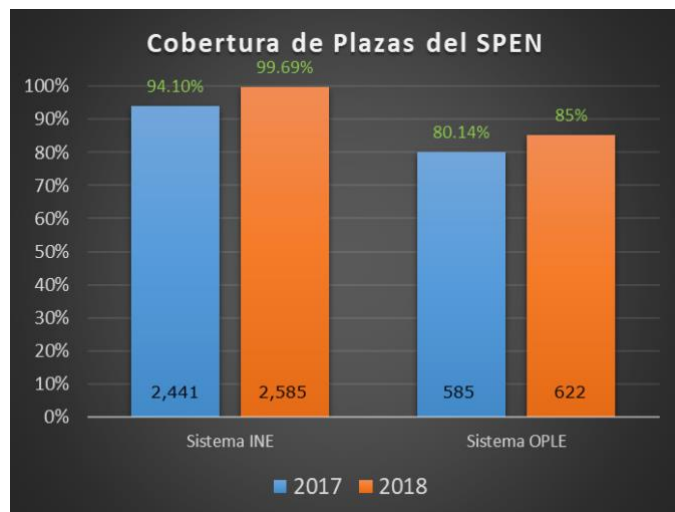
Voluntario, que incrementó el número de vacantes, específicamente, para aquellas personas que solicitaron su Licencia Prejubilatoria, con efectos a partir del 17 de noviembre, por lo que, al no contar con ningún otro mecanismo de ocupación, salvo el de encargadurías de despacho, éste se constituyó la vía idónea, para atender de forma expedita la ocupación de plazas, en un periodo en el que se encontraban en curso diversos procesos electorales locales. Ello se refleja en los resultados de los indicadores para Ocupación de Plazas.

#### 4.2 Ocupación de Plazas

Este rubro abarca diversos mecanismos los cuales buscan mantener ocupadas las plazas del SPEN para garantizar la oportuna integración de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto. De acuerdo con el Estatuto, la ocupación de plazas del SPEN en sus sistemas INE y OPLE podrá llevarse a cabo a través de concurso público, incorporación temporal, cursos y prácticas, rotación, cambios de adscripción, encargados de despacho y reintegro (artículos 144 y 498).

Indicador	Parámetros		Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
			INE	OPLE			INE	OPLE
Cobertura de plazas SPEN	Plazas ocupadas mediante concurso público, cambio de adscripción, rotación, cursos y prácticas o reintegro del SPEN al cierre del ejercicio	A	2,214	495	$\frac{[(A+B)]}{C} \times 100$	%	99.69 %	85.21 %
	Plazas del SPEN ocupadas temporalmente mediante Encargados de Despacho o Incorporación Temporal al cierre del Ejercicio	B	371	127				
	Plazas del SPEN al cierre del ejercicio	C	2,593	730				

Al cierre de 2018, un total de 2,585 plazas se encontraban ocupadas en el sistema INE y 622 en el sistema OPLE. El resultado elevado en el porcentaje de plazas del Servicio que se encontraban ocupadas al cierre del ejercicio y la evolución positiva que mostró entre 2017 y 2018 muestran que los mecanismos empleados funcionaron de manera eficaz, como se observa en la gráfica *Cobertura de Plazas del SPEN*.



Sin embargo, se pueden obtener otras conclusiones que ofrecen una perspectiva diferente para este mecanismo:

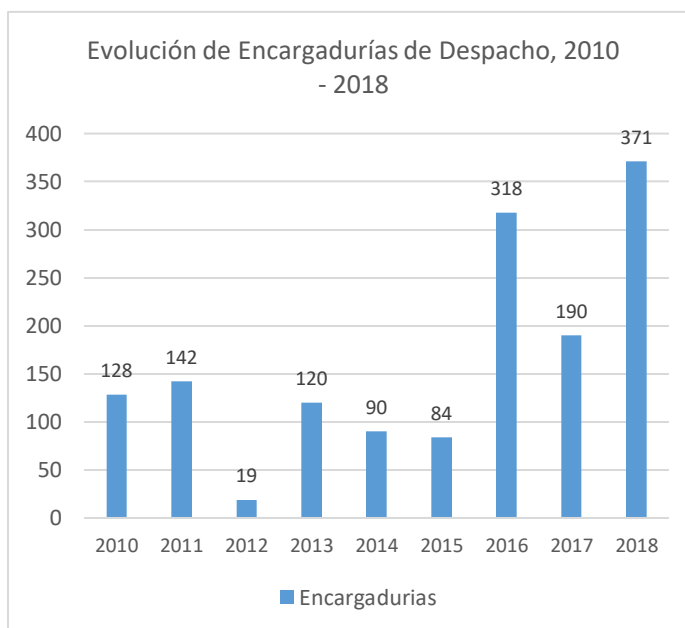
En el sistema INE, para 2018 las plazas ocupadas temporalmente equivalen al 17% de las plazas de ocupación permanente. Para el sistema OPLE, esa relación alcanza 26%. En comparación, en el ejercicio 2017, dichas proporciones fueron de 8% y 5% respectivamente.

En el mismo sentido, en 2017 por cada plaza ocupada temporalmente había 12 plazas con ocupación permanente para el sistema INE. En 2018, esa relación disminuyó a 6 plazas. Para el sistema OPLE de 2017 a 2018 se pasó de 22 a 4 plazas con ocupación permanente por cada plaza ocupada temporalmente.

Lo anterior se confirma con el hecho de que, para el sistema INE, mientras las plazas ocupadas permanentes disminuyeron 2% entre 2017-2018 las ocupaciones temporales crecieron en 195%; y en el sistema OPLE el crecimiento fue de -11% y 488% entre ambos años, respectivamente.

En este movimiento influyeron los casos de los OPLE en Guanajuato y Chiapas, los cuales, debido a una limitación presupuestal optaron por la ocupación temporal de plazas.

Esta evaluación se debe, en primer lugar, a que se agotaron diversas listas de reserva de ciertos cargos y puestos que del Concurso Público 2016-2017, lo cual puede sugerir un uso creciente de la vertiente de ocupación temporal de plazas; asimismo, se explica por las 70 encargadurías de despacho gestionadas en la Unidad Técnica de Fiscalización en el ejercicio, la separación temporal a finales del ejercicio derivada de que 72 MSPEN optaron por su retiro, por edad o tiempo de servicio (Jubilación) en el marco del Programa Especial de Retiro y Reconocimiento del Personal de las Ramas Administrativa y del Servicio Profesional



Electoral Nacional del INE, adicionales a los 7 MSPEN jubilados con anterioridad al Programa Especial. Esta circunstancia condujo a cubrir las vacantes con encargadurías de despacho.

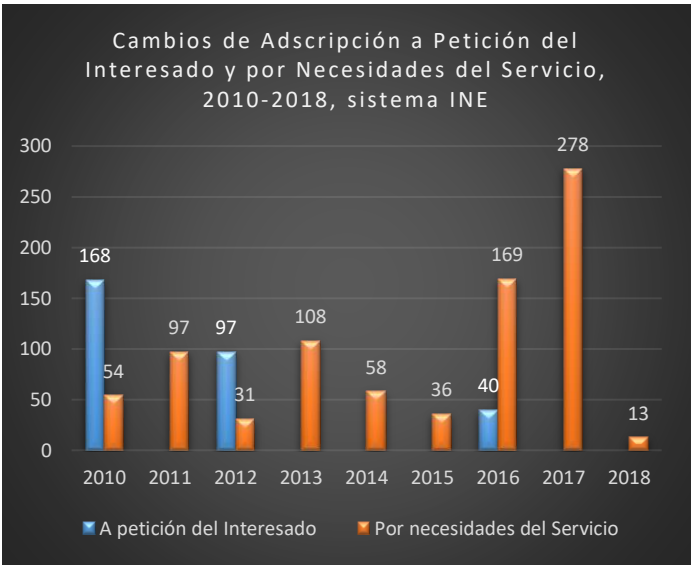
Es importante señalar que durante el año 2018 se tramitaron un total de 566 encargadurías de las cuales 371 se encontraban vigentes al cierre del ejercicio.

Asimismo, debe considerarse que en virtud de que tuvo lugar el Proceso Electoral Federal 2017-2018, se hizo uso de la Medida de Excepción de Carácter Temporal al cumplimiento de requisitos para ser designada o designado Encargado de Despacho en plazas del Servicio Profesional Electoral Nacional, durante y posterior a la conclusión de dicho proceso. Cabe mencionar que esta medida fue dirigida a las Unidades Técnicas de Fiscalización, de lo Contencioso Electoral, de Vinculación con los Organismos Públicos Locales, así como a los Consejeros Presidentes de estos Organismos.

### 4.3 Cambios de Adscripción y Rotación

La principal forma de movilidad en el SPEN es a través del mecanismo de rotación y los cambios de adscripción. El Cambio de Adscripción consiste en la movilidad horizontal del personal del Servicio de una adscripción a otra en la misma entidad u otra distinta, mientras que la Rotación consiste en la movilidad horizontal del personal del Servicio a un cargo o puesto distinto, homólogo o equivalente en el nivel salarial, en la misma entidad u otra, así como de un órgano ejecutivo del Instituto a otro (artículos 193 y 541 del Estatuto).

Indicador	Parámetros		Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
			INE	OPLE			INE	OPLE
Movilidad por necesidades del Servicio	Cambios de Adscripción o Rotación por necesidades del Servicio efectuados en el ejercicio.	A	13	4	(A/B)*100	%	100.0%	100.00%
	Cambios de Adscripción o Rotación efectuados en el ejercicio	B	13	4				



El objetivo del mecanismo es servir como medio para permitir la movilidad horizontal de los miembros del Servicio motivada por las necesidades del Servicio o bien a petición de parte del MSPEN con base en el mérito e igualdad de oportunidades, garantizando la adecuada integración de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto. Durante el año 2018, la totalidad de los cambios de adscripción estuvo motivada por las necesidades del Servicio, en los sistemas INE y OPLE, puesto que no se publicó



ningún periodo para cambios de adscripción a petición del interesado.

En la gráfica *Cambios de Adscripción a Petición del Interesado y por Necesidades del Servicio, 2010-2018*, sistema INE se muestra la evolución de este mecanismo en una serie de 9 años.

2018 fue el año donde no solo se tuvo el número más bajo de cambios de adscripción totales sino también se reportó el menor número de cambios por necesidades del servicio, para toda la serie.

Aun cuando se trate de un año diferente al que se informa, se aclara que el despunte que se observa para el ejercicio 2017 se debe en gran parte a la nueva demarcación territorial de los distritos electorales federales uninominales en que se divide el país, conocida como Distritación Electoral, lo que llevó a realizar cambios de adscripción o rotación principalmente en las entidades federativas impactadas, así como en las oficinas centrales del Instituto.

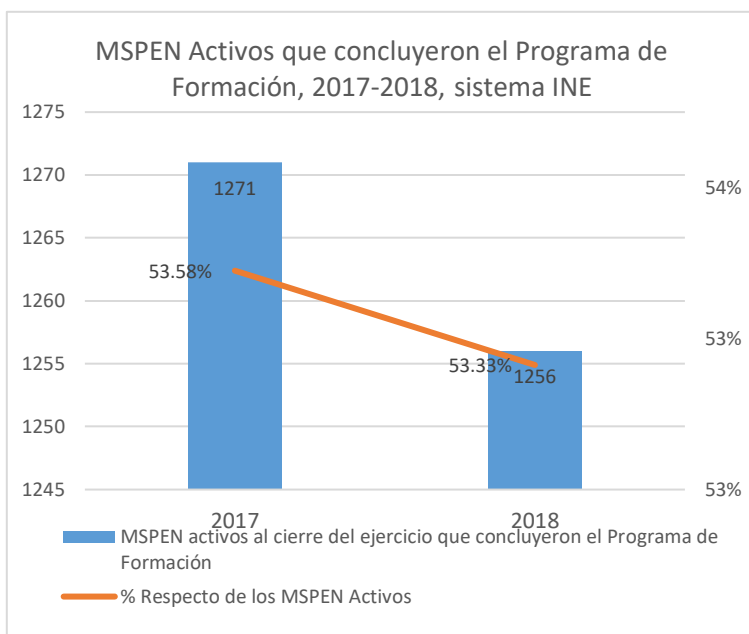
En su conjunto, los OPLE registraron 4 cambios de adscripción en 2018, que contrastan con los 87 cambios de 2017, todos por necesidades del servicio, para ambos años.

**4.4 Profesionalización**

Conforme al Estatuto, corresponde a la DESPEN promover el mejoramiento y mantenimiento de altos estándares de eficacia técnica y calidad operativa de los Miembros del Servicio para la preparación, realización y evaluación de los procesos electorales con apego a los Principios Rectores de la Función Electoral (artículos 207 y 552). En tal virtud, el mecanismo de Profesionalización tiene como objetivo promover en los Miembros del Servicio, los conocimientos básicos, profesionales, y especializados; así como las habilidades, actitudes, aptitudes y valores tendientes al desarrollo de competencias.

Indicador	Parámetros		Datos INE	Fórmula	Unidad de Medida	Resultados INE
Aprovechamiento del Programa de Formación	MSPEN activos al cierre del ejercicio que concluyeron el Programa de Formación y Desarrollo Profesional.	A	1,256	(A/B)*100	%	53.33%
	MSPEN activos al cierre del ejercicio	B	2,355			



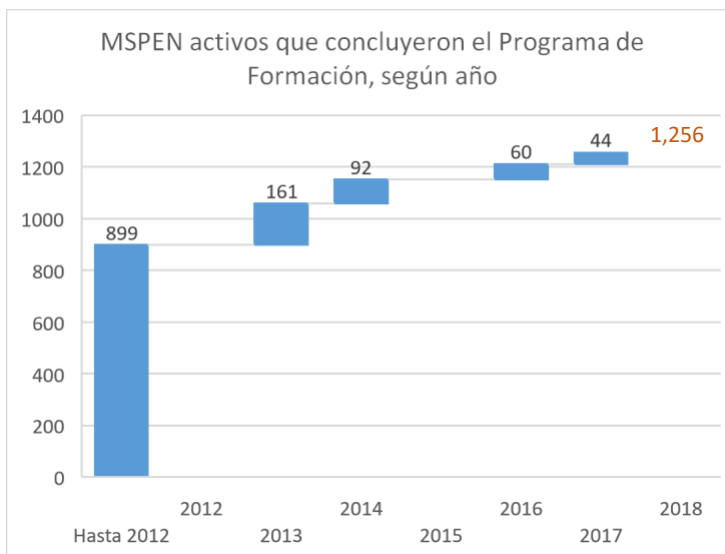


La gráfica *MSPEN Activos que concluyeron el Programa de Formación, 2017-2018, sistema INE*, acusa una disminución en el número y proporción de los MSPEN que habían terminado el Programa y siguen estando activos en el Servicio. Esta situación era previsible en virtud de que en el año 2018 no se programó que se efectuara algún examen para este propósito.

El 22 de octubre inició la impartición del periodo académico 2018/1 con la participación de 1,486 MSPEN,

1,002 del sistema INE y 484 del sistema OPLE. Los resultados obtenidos se habrán de reflejar en la Evaluación que se haga del mecanismo para el ejercicio 2019.

La gráfica *MSPEN activos que concluyeron el Programa de Formación, según año* muestra el incremento anual de los MSPEN que han acreditado el Programa en cada ejercicio. Se puede observar que en los años con Proceso Electoral Federal no presentan registros, además de la disminución en el número de MSPEN que concluyen cada año el Programa.



Fue importante el trabajo que se llevó a cabo para promover la eficiencia terminal de la Maestría

en Procesos e Instituciones Electorales en donde, en noviembre de 2018, 20 MSPEN obtuvieron el grado académico, con el apoyo derivado del Diplomado para la elaboración de Tesis en línea que se llevó a cabo en colaboración con la Universidad Autónoma de Nuevo León.

#### 4.5 Capacitación

La capacitación está conformada por los cursos, seminarios, diplomados, talleres y prácticas dirigidos a todos los Miembros del Servicio, sujeto a disponibilidad presupuestal, y que tiene carácter obligatorio para quienes hayan concluido el Programa de Formación (artículo 236, 237, 581 y 582 del Estatuto).

El mecanismo tiene como objetivo fortalecer periódicamente las competencias de los Miembros del Servicio y ofrecer mayor nivel de especialización para el ejercicio de sus funciones. Para la Evaluación del ejercicio 2017 el indicador para evaluar el mecanismo se denominó Acreditación de actividades.

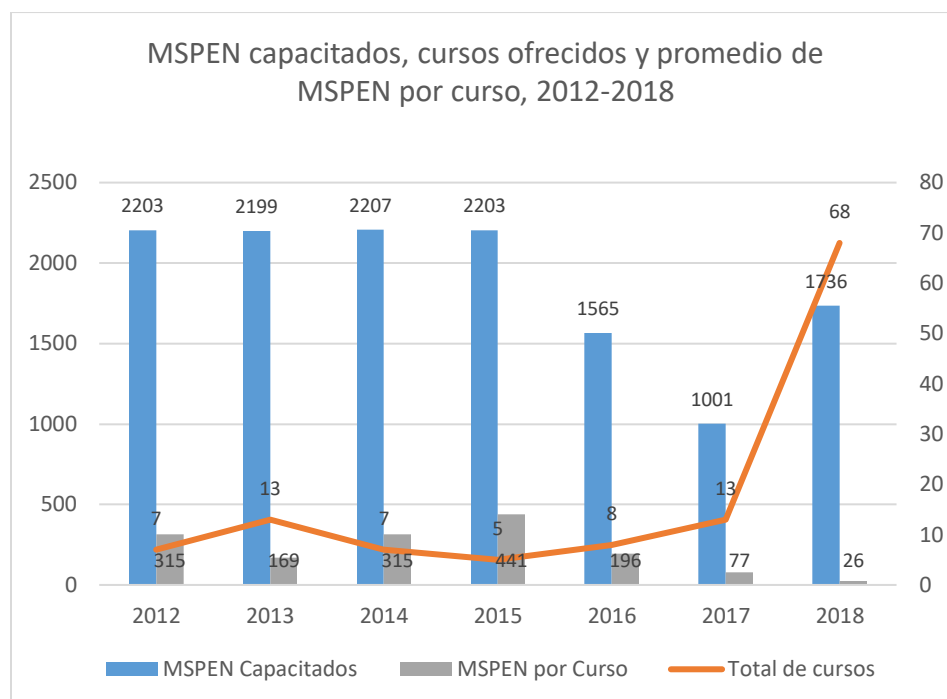
Para el ejercicio 2018, seis de cada 10 MSPEN acreditaron los dos cursos que requiere el mecanismo como mínimo para cumplir con esta obligación. Esta proporción se explica en gran medida por el Proceso Electoral Federal que concluyó en septiembre de 2018, al que estuvieron dedicados los MSPEN en la mayor parte del ejercicio, lo que representó un periodo menor para capacitarse (4 meses).

Indicador	Parámetros	Datos INE	Fórmula	Unidad de Medida	Resultados INE
Cumplimiento de las actividades de Capacitación	MSPEN obligados a capacitarse durante el ejercicio, que acreditaron los dos cursos requeridos	A	754	(A/B)*100	%
	MSPEN obligados a capacitarse	B	1,259		

Sin embargo, es adecuado tener referencia respecto del interés que despiertan los cursos, seminarios, talleres entre los MSPEN. Por ejemplo, un total de 1,736 MSPEN acreditaron alguna actividad de Capacitación durante el ejercicio; esta cifra es respaldada por los 982 MSPEN que acreditaron al menos un curso del mecanismo (incluyendo actividades de 10 y 20 horas a distancia), sin tener la obligación de hacerlo.

Asimismo, del total referido arriba de miembros obligados y no obligados, 1,620 MSPEN participaron en al menos una actividad de 20 horas o más, número superior al de MSPEN obligados a capacitarse con actividades de esta duración.

El crecimiento importante que tuvieron las acciones del mecanismo en el año tuvo entre sus causas que la JGE formalizara en abril de 2018 el Centro Virtual INE como plataforma tecnológica de Capacitación para los Miembros del Servicio. Contar con esta herramienta de avanzada permitió establecer alianzas institucionales que incrementaron la cantidad, pero, sobre todo, la calidad de los cursos (en términos de la especialización de los temas) ofrecidos a los MSPEN. De esta forma, en el ejercicio 2018 se contabilizaron 12,441 eventos de capacitación, la mayoría impartidos mediante Centro Virtual INE.



En la gráfica *MSPEN capacitados, cursos ofrecidos y promedio de MSPEN por curso, 2012-2018* se observa el crecimiento en el número de cursos, seminarios, talleres dirigidos a los MSPEN que tuvo en correspondencia un aumento en el personal capacitado. El crecimiento considerable en la oferta de cursos determinó una reducción en el promedio de asistentes por curso.

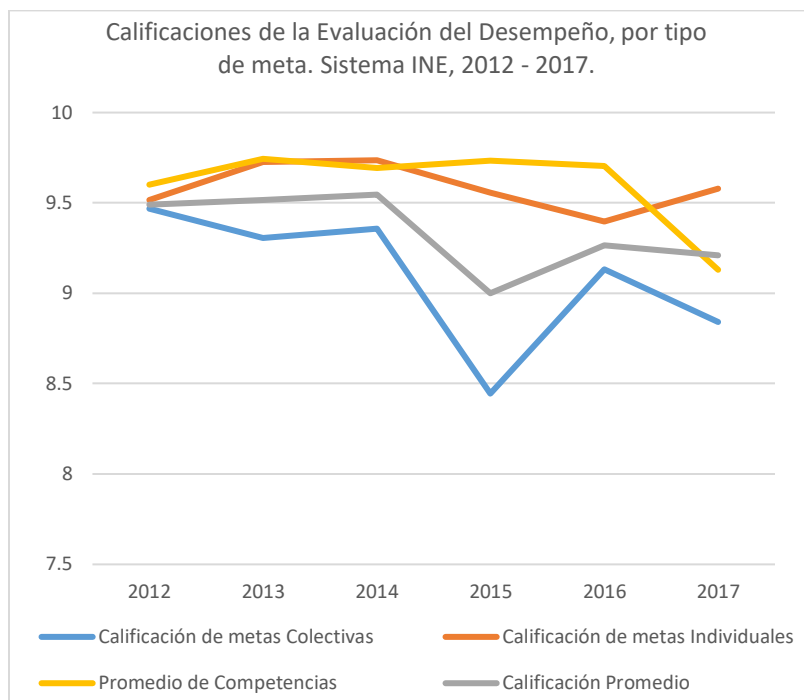
#### 4.6 Evaluación del Desempeño

La eficacia de una organización se explica por la suma de resultados de las áreas que la conforman, que a su vez depende del adecuado desempeño de sus recursos humanos. En el marco del SPEN, el cumplimiento de las metas de los Miembros del Servicio se relaciona con la posibilidad de alcanzar las metas institucionales.

El objetivo del mecanismo es valorar anualmente el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, de manera individual y colectiva, de las funciones y objetivos asignados a los MSPEN (artículos 263 y 607 del Estatuto). Los resultados del ejercicio 2017 aprobados en 2018 del sistema del Instituto y los resultados preliminares del ejercicio 2018 del sistema OPLE fueron los siguientes:

Indicador	Parámetros		Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
			INE	OPLE			INE	OPLE
Cumplimiento de metas colectivas	Metas colectivas del SPEN en el ejercicio que obtuvieron el nivel esperado	A	24	30	$(A/B) \times 100$	%	72.73%	68.18%
	Metas colectivas del SPEN en el ejercicio	B	33	44				
Cumplimiento de metas individuales	Metas individuales del SPEN en el ejercicio que obtuvieron el nivel esperado	A	201	11	$(A/B) \times 100$	%	71.28%	45.83%
	Metas individuales del SPEN en el ejercicio	B	282	24				

En dicho ejercicio, en el sistema del Instituto se obtuvo un cumplimiento de las metas superior al 70%, con diferencias pequeñas entre el nivel obtenido en las metas colectivas sobre las metas individuales. Con respecto a las calificaciones obtenidas en la Evaluación del Desempeño en los últimos 6 años se puede observar cómo las metas colectivas tienen la calificación más baja del mecanismo.



Adicionalmente, durante el ejercicio el mecanismo dirigió el desarrollo de 43 instrumentos de evaluación de todas las competencias, de las cuales 2 son de competencias Clave, 5 Directivas y 36 Técnicas, con el propósito de simplificar la evaluación y hacerla más objetiva.

En términos generales, en los últimos años, en el sistema del Instituto se ha venido avanzando en la diferenciación del desempeño de los miembros del Servicio, y se refleja en los siguientes datos: se obtuvo el promedio general más bajo desde 2010, pasando de 9.719 a 9.165; disminuyeron los miembros del Servicio con calificación de 10 de 383 en 2010 a 50 en 2017; se incrementó más del 48% la cantidad de miembros del Servicio que obtuvieron calificación de entre 7 a 8.99, así como la cantidad de miembros del Servicio con calificación no aprobatoria, de 6 en 2016 a 26 en 2017. Por primera vez, se diseñaron metas para los nuevos miembros del Servicio adscritos a las unidades técnicas de Fiscalización, de lo Contencioso Electoral y de Vinculación con los Organismos Públicos Locales Electorales.

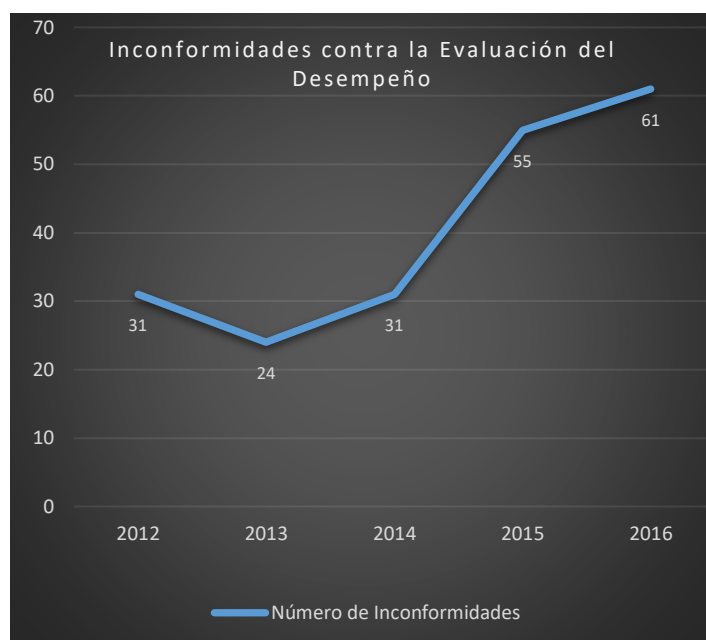
Esta disminución en los promedios y calificaciones altas son reflejo de una evaluación más rigurosa y pertinente que ha ayudado a medir mejor el desempeño de los MSPEN y ha tenido como consecuencia una mayor dispersión de resultados. Esto a su vez, ayudará a tomar decisiones más fundadas en los procesos de otorgamiento de Incentivos y de Cambios de adscripción. Además, se debe tomar en consideración el probable impacto del Proceso Electoral Federal pudo tener sobre los MSPEN.

En el sistema OPLE, se inició la implementación de la Evaluación del Desempeño a partir de los Lineamientos del periodo septiembre 2017 a agosto 2018; y se diseñó un total de 65 metas en coordinación con las áreas normativas del Instituto. Como complemento, se llevó a cabo una estrategia de seguimiento y atención a los MSPEN y funcionarios de los OPLE sobre la evaluación del desempeño y las metas.

La curva de inconformidades ha crecido en los últimos ejercicios por los resultados obtenidos en la Evaluación de los factores Metas Colectivas y Metas Individuales. Las calificaciones obtenidas en las Metas Colectivas ayudan a explicar el crecimiento de las inconformidades, como se explicó en la gráfica de *Calificaciones de la Evaluación del Desempeño*. Existen metas que, se identificó, requieren diseñarse de forma distinta, en razón de lo siguiente:

- El cumplimiento de las metas depende de la voluntad de terceros;
- Carecen de mecanismos, logística o explicación sobre cómo se da la colectividad pretendida; y
- la realización de las mismas es imposible porque no hay equidad entre evaluar una elección local contra una federal.

En lo que se refiere al factor Competencias Clave, por tratarse de una evaluación de carácter subjetivo, ha dado como resultado calificaciones reprobatorias.



#### 4.7 Permanencia

Una de las características fundamentales en cualquier servicio civil lo constituye la permanencia de sus integrantes, que se garantiza bajo ciertas condiciones, en su mayoría relacionadas directamente con los resultados y el desempeño del servidor público. Evaluar la permanencia permite conocer e identificar áreas de mejora tanto a nivel del propio Servicio como incluso de cada puesto o nivel de la organización, así como monitorear cuánto realmente se

retiene al talento que ha costado atraer, ingresar, capacitar y promover en el SPEN.

De esta forma, el mecanismo busca garantizar la permanencia en el SPEN de los miembros que acrediten los exámenes del Programa de Formación, así como el resultado de su evaluación anual del desempeño y cumplan con los demás ordenamientos que están obligados observar (artículos 127 y 484 del Estatuto).

El indicador “Separación por desempeño deficiente y mal aprovechamiento en el Programa de Formación” diseñado en el año 2017 no alcanza a reflejar que el Servicio cuenta con este mecanismo para asegurar que sus miembros mantengan la calidad y profesionalismo con el que ingresaron en un primer momento. En otro sentido, el Servicio debe emplear

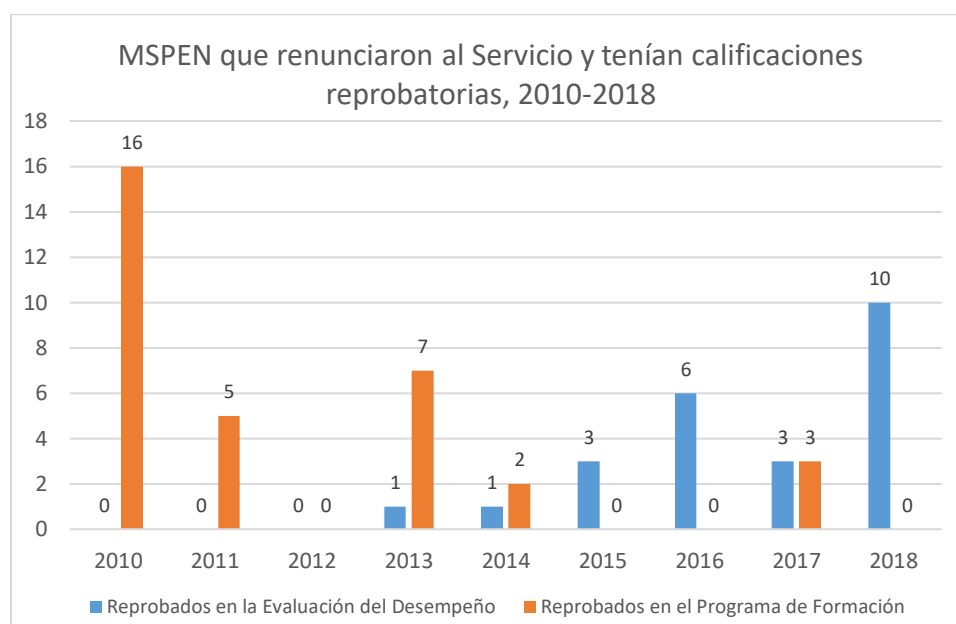
este mecanismo para separar al personal que ha mostrado un desempeño deficiente o bien no ha acreditado el Programa de Formación.

Para explorar este método, se asociaron las separaciones por renuncia presentadas por los MSPEN, con los casos donde esos mismos miembros del Servicio tenían calificaciones reprobatorias tanto en su Evaluación del Desempeño como en su Programa de Formación.

En el ejercicio 2018 del sistema INE se registraron un total de 239 separaciones de las cuales 10 corresponden a MSPEN que tuvieron una calificación reprobatoria en su Evaluación del Desempeño del ejercicio 2017, cifra que equivale al 4.18% de las separaciones totales. La medición de separaciones por no aprobar el Programa de Formación no es aplicable en este ejercicio en virtud de que no hubo casos de MSPEN que concluyeran un periodo académico de dicho Programa en el año 2018.

Indicador	Parámetros	Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
		INE	OPLE			INE	OPLE
Separación por desempeño deficiente y mal aprovechamiento en el Programa de Formación.	MSPEN separados por desempeño deficiente en el ejercicio	A	10	$(A+B)/C*100$	%	4.18%	N/A
	MSPEN separados por no aprobar el Programa de Formación	B	0				
	MSPEN separados durante el ejercicio	C	239				

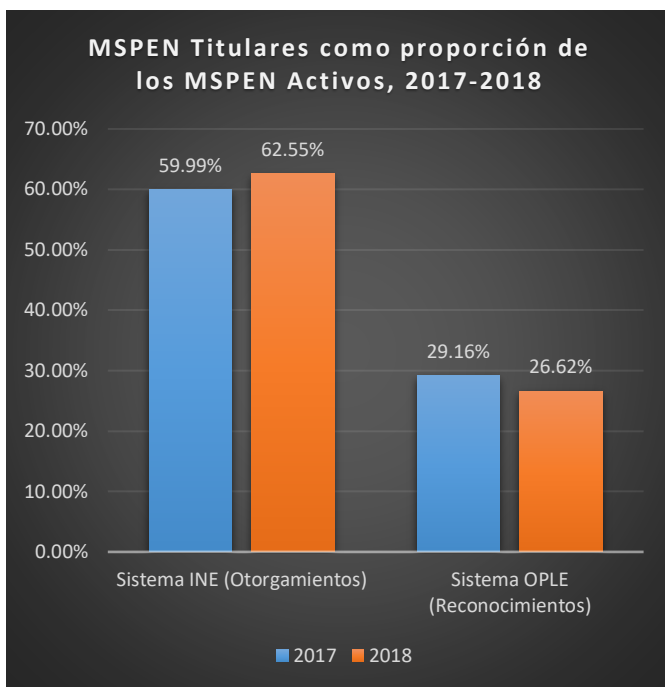
Al hacer una revisión de los últimos nueve años empleando el método de relacionar a los MSPEN que, habiendo reprobado, presentaron su renuncia, obtenemos la siguiente representación:



Otro indicador del mecanismo de Permanencia tiene que ver con la proporción de los MSPEN en activo que cuentan con Titularidad.

Indicador	Parámetros		Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
			INE	OPLE			INE	OPLE
Titularidad en el SPEN	MSPEN Titulares al cierre del ejercicio.	A	1,473	156	$(A/B)*100$	%	62.55%	26.62%
	MSPEN activos al cierre del ejercicio.	B	2,355	586				

La gráfica *MSPEN Titulares como proporción de los MSPEN Activos, 2017-2018* presenta la evolución del indicador entre esos años para los sistemas INE y OPLE. Para el primer caso, da cuenta de dos de cada tres miembros del Servicio cuentan ya con la Titularidad mientras que en el caso de los OPLE esa relación es de uno de cada tres miembros.



Cabe señalar que en noviembre de 2018 se otorgaron 65 Titularidades en el sistema del Instituto, de las cuales, 60 corresponden a MSPEN en los Órganos Desconcentrados y 5 de Oficinas Centrales, 17 Titularidades fueron otorgadas a mujeres y 48 a hombres.

En el mes de marzo de 2018, la JGE aprobó el reconocimiento de Titularidad a 12 servidores públicos del sistema OPLE que se incorporaron al Servicio por medio del proceso de Certificación y que cumplieron los requisitos establecidos en el Modelo de Equivalencias para el reconocimiento de la Titularidad. De estos, 9 se otorgaron a hombres y 3 a mujeres: 11 pertenecientes al OPLE de la Ciudad de México y 1 al OPLE del estado de Guanajuato. Es importante mencionar que el reconocimiento de la Titularidad en OPLE no representa un impacto presupuestal para el Instituto.

Un último indicador de este mecanismo es el de los años de permanencia que tienen los MSPEN activos en el servicio, que para el caso del INE se ubica en 14.5 años mientras en el sistema OPLE es de solo 1.5 años. Comparado con el ejercicio anterior, el incremento fue de 1.2 y 0.9 años, respectivamente.

Un último indicador de este mecanismo es el de los años de permanencia que tienen los MSPEN activos en el servicio, que para el caso del INE se ubica en 14.5 años mientras en el sistema OPLE es de solo 1.5 años. Comparado con el ejercicio anterior, el incremento fue de 1.2 y 0.9 años, respectivamente.

Indicador	Parámetros		Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
			INE	OPLE			INE	OPLE
Permanencia Promedio de MSPEN activos	Años de Permanencia acumulada de MSPEN activos al cierre del ejercicio.	A	34,245	896	$(A/B)*100$	Años	14.54	1.53
	MSPEN activos al cierre del ejercicio	B	2,355	586				



4.8 Promoción

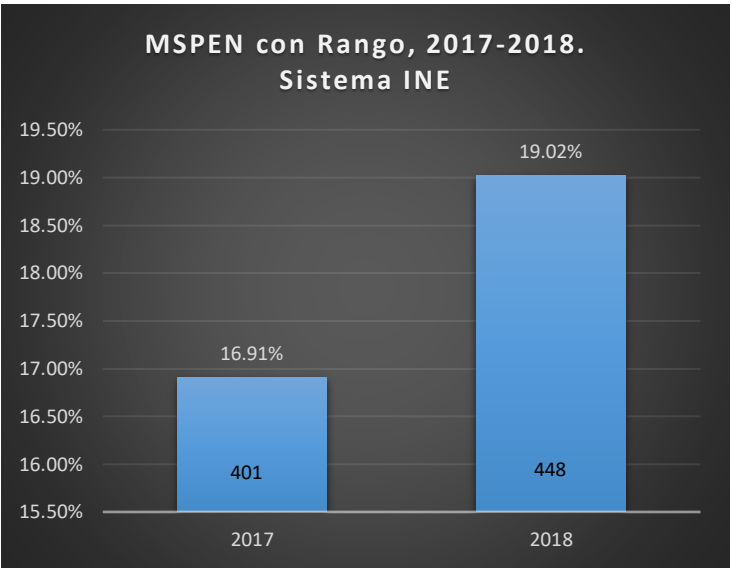
De manera independiente a su permanencia y ascenso, los MSPEN pueden acceder a un esquema de promoción a partir de sus méritos individuales dentro del SPEN que pueden ser producto de su desempeño sobresaliente, conclusión del Programa de Formación y actividades de capacitación con los mejores resultados, no haber sido sancionado en el ejercicio, entre otros.

De esta forma, el mecanismo busca otorgar estímulos económicos a los miembros titulares del Servicio, en igualdad de oportunidades y con base en el mérito.

El Estatuto establece que la Promoción es el movimiento por medio del cual el miembro del Servicio titular accede a un nivel o rango superior, de acuerdo con los Lineamientos en la materia que apruebe el Consejo General a propuesta de la Junta, previo conocimiento de la CSPEN (artículos 292 y 634) y que las retribuciones derivadas de la Promoción estarán supeditadas a la disponibilidad presupuestal (artículos 293 y 635).

Indicador	Parámetros		Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
			INE	OPLE			INE	OPLE
Otorgamiento de rangos	MSPEN activos que han obtenido uno o más rangos al cierre del ejercicio	A	448	10	(A/B)*100	%	19.02%	1.71%
	MSPEN activos al cierre del ejercicio	B	2,355	586				

En noviembre del 2018, se entregaron 56 promociones en rango en el sistema del Instituto. 50 promociones en el rango “C”, de las cuales 48 se otorgaron a Miembros del Servicio de Órganos Desconcentrados y 2 de Oficinas Centrales: 5 fueron a mujeres y 45 a hombres. Asimismo, 6 promociones en rango “B” a miembros del Servicio en Órganos Desconcentrados, de los cuales 5 fueron hombres y una mujer.



En diciembre de 2018, la Junta General Ejecutiva aprobó el reconocimiento de Rango “C” a 10 servidores públicos de OPLE que se incorporaron al Servicio por medio del proceso de Certificación, y que cumplieron los requisitos establecidos en el Modelo de Equivalencias para el reconocimiento de Rangos. De estos, 6 se otorgaron a hombres y 4 a mujeres: 9 pertenecientes al OPLE de la Ciudad de México y 1 al OPLE del Estado de México. Es importante mencionar que el reconocimiento

del Rango en OPLE no representa un impacto presupuestal para el Instituto, el OPLE es responsable de la planeación y ejercicio de los recursos financieros correspondiente al tema de las promociones en rango.

## 4.9 Incentivos

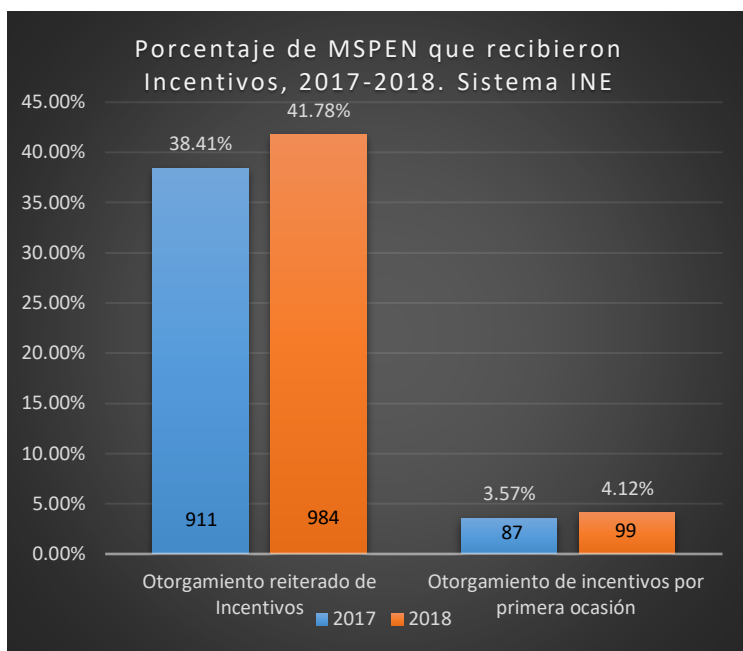
Los Incentivos son estímulos que se otorgan a los MSPEN bajo ciertas condiciones y requisitos, por lo que evaluar su eficacia implica medir año con año la base de MSPEN que los reciben. Conforme al Estatuto, los Incentivos son los reconocimientos, beneficios o retribuciones, individuales o colectivos, que el Instituto podrá otorgar anualmente a los Miembros del Servicio que cumplan los requisitos y que estará supeditado a la disponibilidad presupuestal, y se basará en los principios de igualdad de oportunidades y reconocimiento al mérito (artículos 299, 300, 637 y 638).

Por medio de este mecanismo se busca otorgar estímulos a los miembros del Servicio a través de procedimientos objetivos y transparentes.

Indicador	Parámetros		Datos INE	Fórmula	Unidad de Medida	Resultados INE
Otorgamiento de incentivos en el ejercicio	MSPEN activos que recibieron dos o más Incentivos durante el ejercicio	A	325	$(A+B)/C \times 100$	%	18.00%
	MSPEN activos durante el ejercicio que recibieron Incentivo por primera ocasión	B	99			
	MSPEN activos al cierre del ejercicio	C	2,355			

Cabe observar que los MSPEN activos que en 2018 recibieron un Incentivo por primera ocasión representan el 30% de aquellos miembros del Servicio a quienes se otorgaron dos o más Incentivos.

Debe tomarse en consideración el cambio de Lineamientos en la materia que establece otorgar incentivos al 20% de los MSPEN mejor evaluados por cargo opuesto por estrato, siendo el resultado del Indicador un porcentaje cercano a este dato.



En diciembre de 2018 la JGE aprobó el otorgamiento de Incentivos para los MSPEN del sistema INE correspondiente al ejercicio 2017. De las cifras sobresalen los 424 miembros del Servicio acreedores al Incentivo por Rendimiento; también se otorgó un Incentivo a la mejor Junta Local y a la mejor Junta Distrital, y se entregó a 155 miembros del Servicio el Incentivo por Complejidad Operativa.

Adicionalmente, y derivado de la reposición de los resultados de la Evaluación del

Desempeño del ejercicio 2016 de los 76 MSPEN que presentaron escrito de inconformidad, se realizó la reposición de incentivos a 6 miembros del Servicio y uno más derivado de una resolución del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. El Incentivo repuesto se otorgó a 4 hombres y 3 mujeres, todos de los Órganos Desconcentrados del Instituto.

Respecto del mecanismo de Incentivos en el sistema de los OPLE, se brindó asesoría a los 32 Órganos en la elaboración de su Programa de Incentivos. El Informe sobre la Integración de los Programas de Incentivos de los Organismos Públicos Locales Electorales se presentó en julio del 2018 y se prevé que en el año 2019 tenga lugar el otorgamiento de los incentivos en los OPLE. Es importante mencionar que el otorgamiento de incentivos en los OPLE no representa un impacto presupuestal para el Instituto, el OPLE es responsable de la planeación y ejercicio de los recursos financieros correspondientes.

#### 4.10 Disciplina

El mecanismo de disciplina en el SPEN está diseñado como parte de un sistema de consecuencias para los MSPEN cuyas conductas o comportamientos se alejen de los principios rectores de la función electoral o incumplan las obligaciones y prohibiciones inherentes a su cargo o infrinja las normas aplicables en la materia.

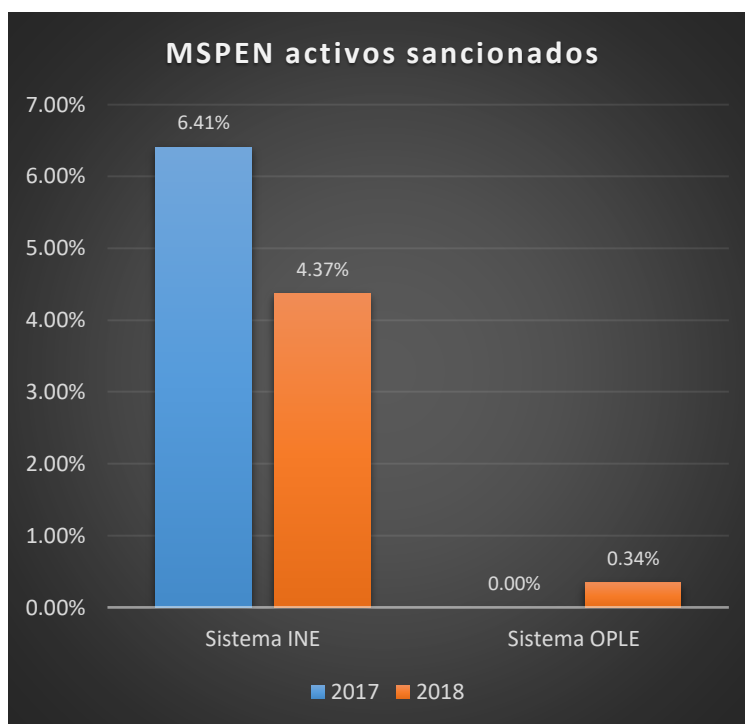
El mecanismo tiene como objeto imponer medidas disciplinarias a los MSPEN que incumplan las obligaciones y prohibiciones inherentes a su cargo o infrinja las disposiciones previstas en la Constitución, la Ley, el Estatuto y demás normatividad aplicable en la materia (artículos 400 y 646 del Estatuto).

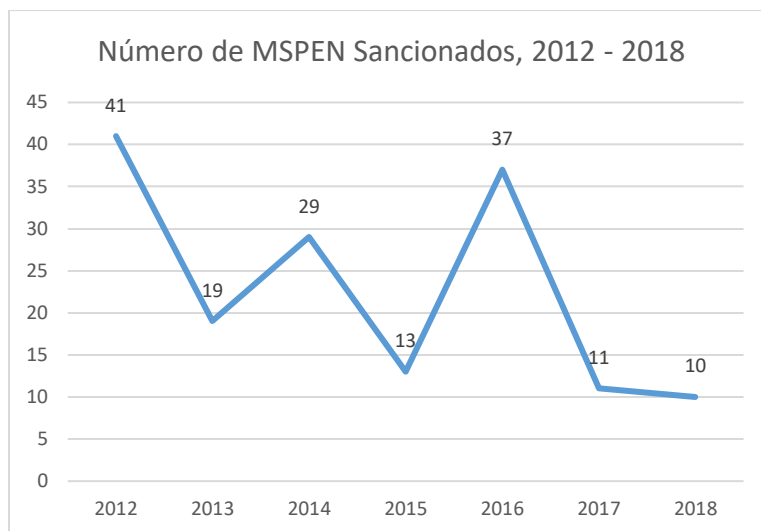
Indicador	Parámetros		Datos		Fórmula	Unidad de Medida	Resultados	
			INE	OPLE			INE	OPLE
MSPEN sancionados	MSPEN que fueron objeto de alguna sanción con motivo de un Procedimiento Laboral Disciplinario, durante el ejercicio	A	10	2	$(A/B)*100$	%	0.42%	0.32%
	MSPEN durante el ejercicio	B	2,404	629				
MSPEN Activos sancionados	MSPEN activos al cierre del ejercicio que han sido objeto de alguna sanción con motivo de un Procedimiento Laboral Disciplinario*	A	103	2	$(A/B)*100$	%	4.37%	0.34%
	MSPEN activos al cierre del ejercicio	B	2,355	586				

\* Se adopta el parámetro "MSPEN activos al cierre del ejercicio que han sido objeto de alguna sanción con motivo de un Procedimiento Laboral Disciplinario", entre 2010 y el ejercicio que se informa, toda vez que, a partir de ese año, la DESPEN funge como autoridad instructora en la sustanciación del proceso.

Comparadas las cifras del cierre de 2018 con el año anterior se observa una disminución nominal y porcentual de los MSPEN activos en el sistema INE que cuentan con alguna sanción. Para el sistema OPLE las cifras se mantienen aún en niveles bajos.

Por otro lado, se presenta una gráfica con la evolución del número de MSPEN sancionados por ejercicio entre 2012-2018, en donde se puede observar una tendencia a la baja que termina con los 10 MSPEN sancionados en 2018 en el sistema INE.





Es importante mencionar que en el sistema INE se iniciaron 18 procedimientos laborales disciplinarios durante el año 2018, de los cuales 10 concluyeron con la imposición de una sanción, siendo estas 1 destitución, 5 suspensiones y 4 amonestaciones

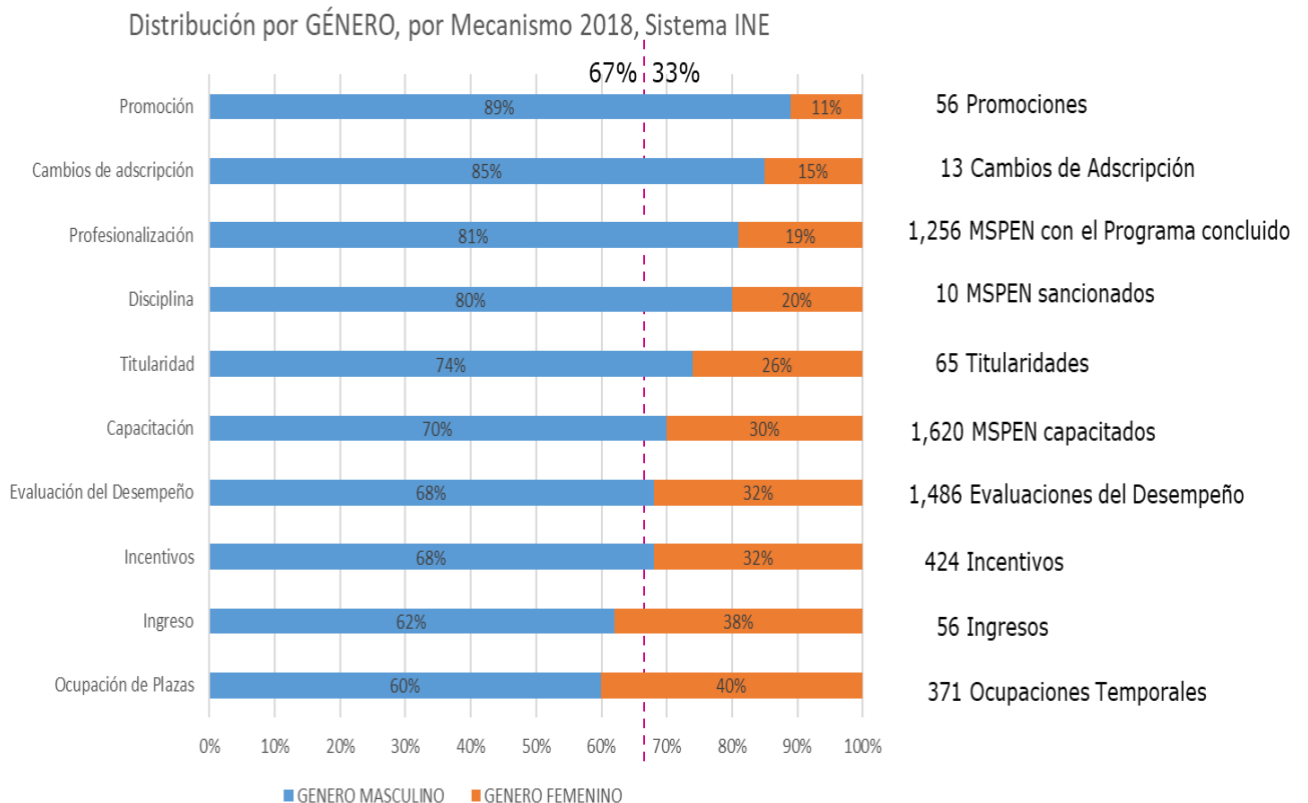
De la suma de todos los procedimientos laborales iniciados entre 2012 y 2018, 64% se debe a la causal de “Deficiencia en el desempeño de sus funciones”, seguido del “Acoso Laboral” con 13% y de “Irregularidades en el manejo y utilización de recursos humanos, materiales y financieros”, 11%. Para el ejercicio 2018, en específico, las causales se concentraron en los dos primeros rubros con 71% y 14%, respectivamente.

A partir de 2018 los Procedimientos iniciados en los OPLE dieron como resultado la sanción de un MSPEN en cada uno de los organismos de Coahuila y Ciudad de México, que fueron sancionados con Amonestación.

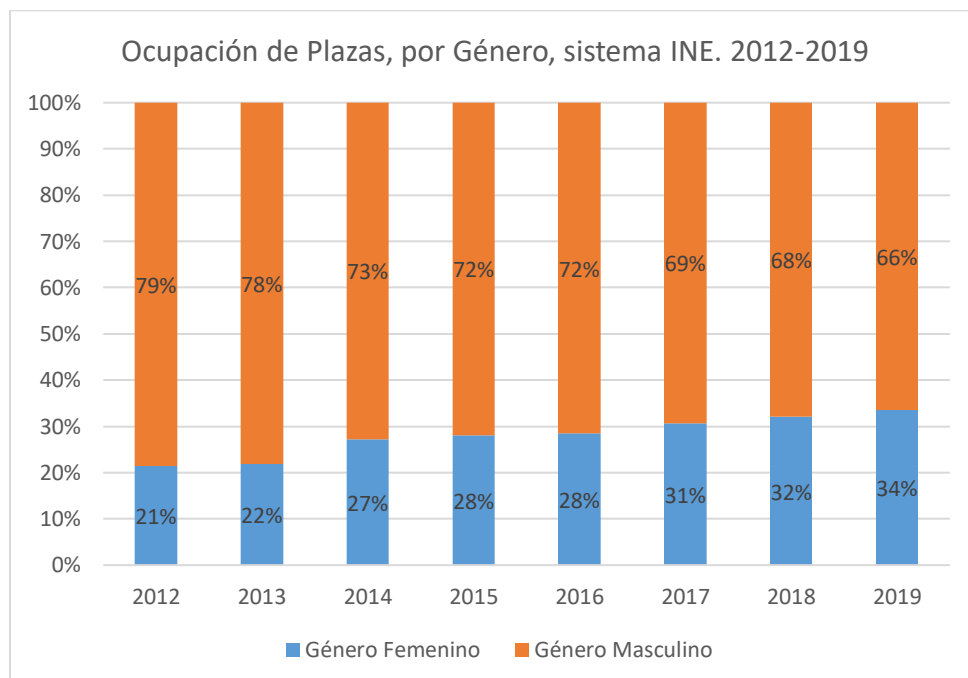
## **5. ATENCIÓN DE LOS MECANISMOS DEL SERVICIO SEGÚN GÉNERO, FUNCIÓN Y ÓRGANO.**

Como elemento adicional de análisis, se presentan tres diagramas que muestran la atención que los mecanismos brindaron durante el ejercicio 2018 a los MSPEN (o personal administrativo en el caso de ocupaciones temporales), en función de su género (masculino o femenino), la función que desempeñan (ejecutiva o técnica) y el órgano al cual están adscritos (centrales o desconcentrados).

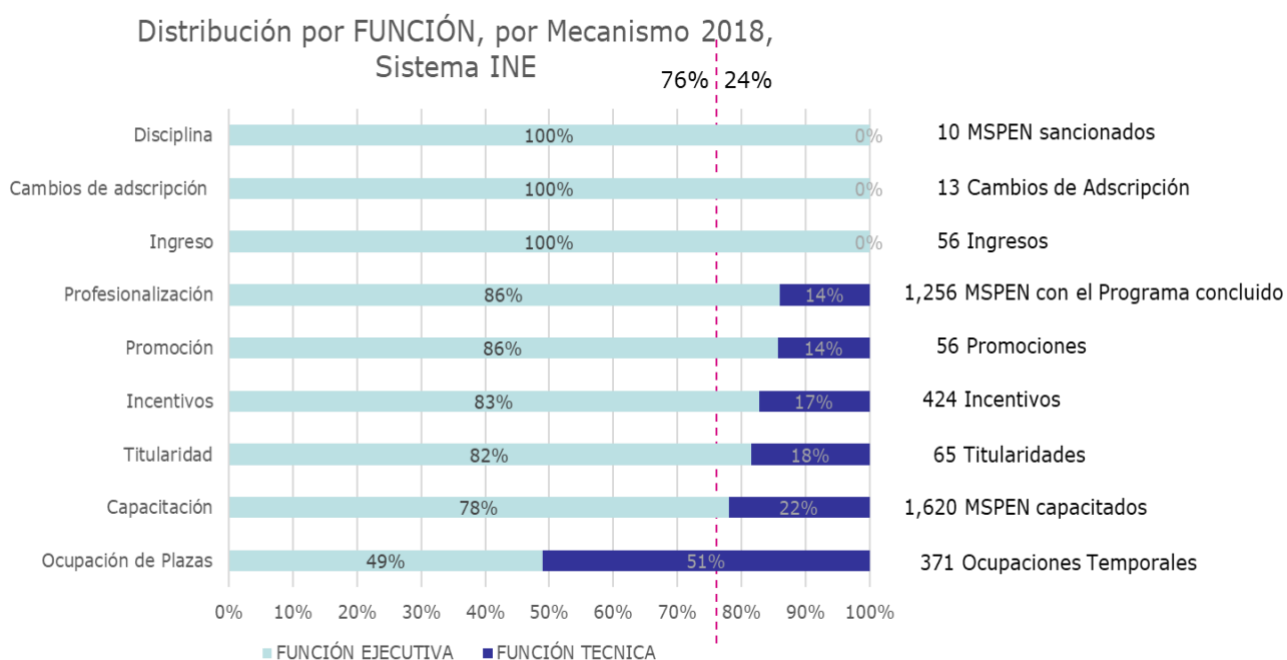
El personal del Servicio está compuesto de 67% del género masculino y 33% del género femenino. Esa proporción varía cuando observamos la atención que brindan los mecanismos a los MSPEN.



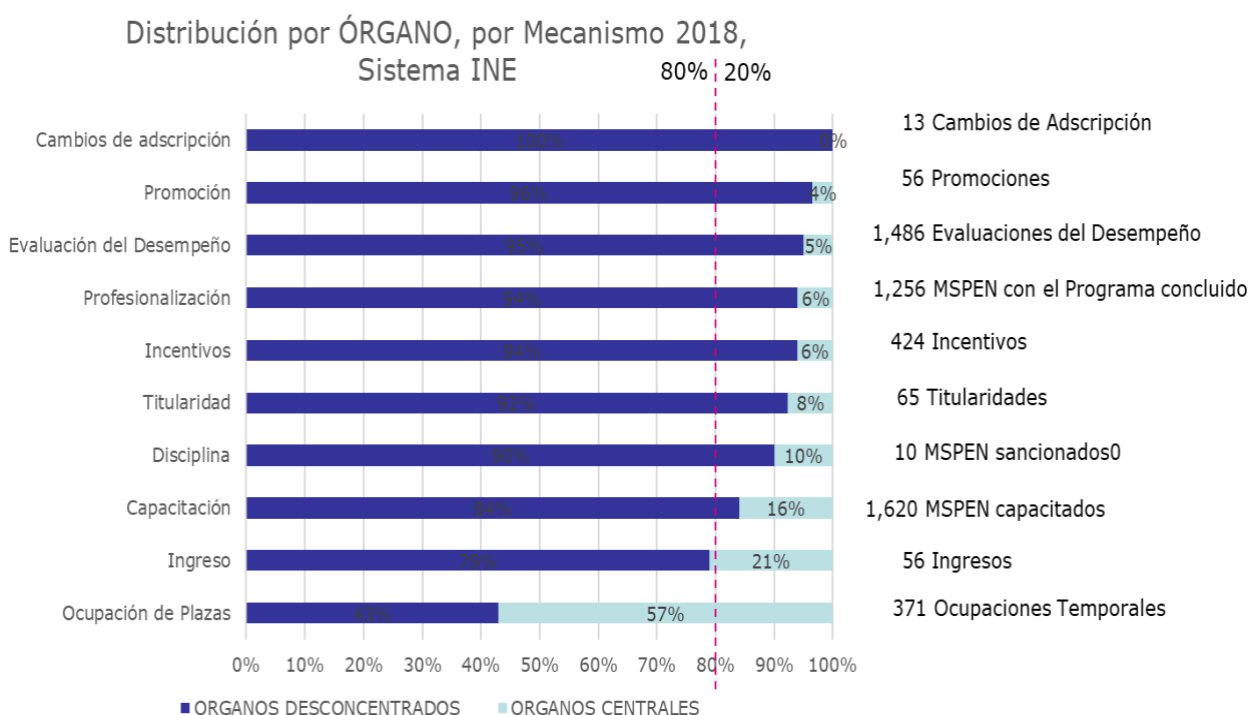
La siguiente gráfica presenta la evolución porcentual por género de los MSPEN, donde a partir de las medidas especiales aplicadas en el ingreso al SPEN (Concursos Públicos) se aprecia una tendencia creciente a que más plazas del Servicio sean ocupadas por personal del género femenino, lo que se refleja en un incremento de 2012 a 2018 del 60% en ese género (de 472 a 755 mujeres).



El 76% de los MSPEN son parte del cuerpo ejecutivo y 24% son del cuerpo técnico. La atención que brindan los mecanismos a los MSPEN dependiendo de la función que desempeñan refleja proporciones distintas.



Finalmente, la proporción entre los MSPEN adscritos a los Órganos Desconcentrados y centrales del Instituto se distribuye en 80-20, respectivamente, con variaciones en cada uno de los mecanismos del Servicio.





## 6. CONCLUSIONES.

El Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN) demuestra en el ejercicio 2018 que es un sistema basado en el mérito y que los mecanismos que lo conforman, desde el Ingreso hasta el de Disciplina, tienen ya regularidad en su funcionamiento. Esto significa que los procesos del Servicio responden a los ciclos por los cuales atraviesa regularmente el Instituto, poniendo a disposición el talento y capacidad de cada uno de sus miembros.

El Servicio también abre espacios para perfeccionar el funcionamiento de sus mecanismos, mejorando los procesos y la atención que ofrecen. Esa fue una característica en el año 2018 donde, a pesar de haber atendido las metas y objetivos propuestos, se tomaron decisiones que harán más eficaz el Servicio en el ejercicio 2019.

En el mecanismo de **Ingreso** es posible afirmar que todos quienes se incorporan al Servicio tienen como origen el Concurso Público; no obstante, en el año se revisaron y actualizaron 18 perfiles referenciales en el marco del Concurso Público 2019-2020 y con objeto de hacer más eficaz el proceso de reclutamiento de quienes aspiran a formar parte de este cuerpo de elite de servidores públicos electorales. Las experiencias del Concurso Público 2016-2017 provocaron también que se llevara a cabo la actualización del Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio durante 2018; para ello, fue necesario innovar, implementando el Observatorio de Competencias en el primer semestre del ejercicio.

Se tomó la determinación de que en el último trimestre del año 2019 den inicio los de preparación del Concurso Público 2020 del sistema OPLE.

El mecanismo de **Ocupación de Plazas** cumple con el objetivo de mantener un nivel elevado de cobertura de plazas del Servicio, pero existe el reto de asegurar que las plazas ocupadas temporalmente se cubran de manera permanente por personal que reúna los méritos y competencias señaladas en el Catálogo de Cargos y Puestos.

De la misma forma, en lo que respecta al mecanismo de **Cambios de Adscripción** y Rotación, en el año se sentaron las bases para fortalecer el criterio meritocrático con lo cual, en el primer trimestre de 2019 se llevará a cabo el proceso de cambios de adscripción a petición de parte interesada, de manera diferenciada a la de necesidades del servicio, antes de determinar las vacantes a concursar en el periodo 2019-2020.

Se puede afirmar entonces que los diferentes mecanismos de ocupación de plazas, tienden a una adecuada integración de la estructura del SPEN, tanto en órganos desconcentrados como en oficinas centrales, para realizar de manera eficaz los procesos sustantivos.

La puesta en marcha del **Centro Virtual INE como plataforma tecnológica única para llevar a cabo las actividades del Programa de Formación y los cursos de Capacitación** hizo más atractivos y eficaces ambos mecanismos. Destaca que el Centro es empleado, tanto por el Servicio como por la rama Administrativa del INE y de los OPLE, y ha permitido ampliar las alianzas que se tienen con otras instituciones para hacer crecer los cursos que se ofertan al personal del Servicio. Muestra de ello son los 19,920 eventos que alojó, de los cuales 13,936 se impartieron a la totalidad de los miembros del Servicio.

Para el caso del **Programa de Formación (Profesionalización)**, se llevaron a cabo trabajos para preparar el Periodo Académico 2018/I que dio inicio en octubre de ese año. A pesar de no tener personas que hayan concluido el Programa, se mantuvo el nivel

superior al 50% de MSPEN que lo habían hecho, no obstante las separaciones que tuvieron lugar en ese año.

El mecanismo de **Capacitación** tuvo un gran impulso con el Centro INE que permitió que 2,241 MSPEN pudieran tomar 68 cursos alojados en la Plataforma. Las alianzas que el Servicio ha mantenido le ha asegurado variedad en los temas y mejora en la calidad de las actividades que se llevan a cabo, con una reducción en los costos de impartición.

Prevalecen áreas de oportunidad en el mecanismo de **Evaluación del Desempeño** del Sistema INE, ya sea por el propio diseño de las metas colectivas incumplidas (72.73% vs 74% del año inmediato anterior) o específicamente por las razones que impidieron que los MSPEN no logaran las metas respectivas.

Mientras en el ejercicio 2017 las metas individuales cumplidas alcanzaban el 87%, el indicador en 2018 se redujo hasta 71%, lo que confirma la necesidad de un análisis más riguroso de las metas, y ya no sólo en cuanto a metas colectivas, sino también las individuales. No obstante, estos indicadores posibilitan focalizar las áreas de oportunidad, ya que tampoco se trata de un problema generalizado, sino de una parte de las metas sobre las que hay que trabajar, lo cual se confirma con el cumplimiento de metas individuales (87%).

Por otro lado, la necesidad de revisar y rediseñar ambos tipos de metas parece confirmarse con los resultados del sistema OPLE, ya que ahí es aún menor el porcentaje de metas colectivas cumplidas (68.18%) y todavía más bajo en lo que se refiere a metas individuales cumplidas (45.83%). Dado que el bajo nivel de cumplimiento no puede atribuirse únicamente al diseño de metas, será fundamental el trabajo de que está previsto en el Programa Anual de Trabajo 2019, particularmente en lo que se refiere a la actualización de funciones de cada cargo o puesto en ambos sistemas, elemento clave para la determinación de metas.

Por la naturaleza del año electoral, 2018 no podía presentar separaciones por la no acreditación del Programa de Formación. No obstante, se mantiene la eficacia del sistema de consecuencias a través de la separación por no acreditar la Evaluación del Desempeño para 10 MSPEN en 2018, lo que representa sólo el 4.18% de las separaciones en el ejercicio. Al respecto, se detectó como área de oportunidad la necesidad de rediseñar el procedimiento y los tiempos precisos (protocolo) para dar trámite a las separaciones de los MSPEN que corresponden a estos dos tipos de separaciones.

Es notoria la eficacia del mecanismo de **Permanencia** en el SPEN del sistema del INE, cuando casi 63% de sus MSPEN son Titulares y el promedio de permanencia en el Servicio ascendió a 14.54 años, lo que demuestra la estabilidad laboral que ofrece el SPEN, considerando además que una buena cantidad de MSPEN en las Unidades Técnicas de Fiscalización, lo Contencioso Electoral y Vinculación con los OPLE ingresaron recientemente. No obstante, es previsible que para el ejercicio 2019 el Programa de Retiro Voluntario 2018 impacte de manera muy importante a la baja estos dos indicadores, a manera de punto de inflexión y por el elevado número de MSPEN que cerraron su ciclo en el SPEN después de más de 20 años de trayectoria en el INE y el SPEN.

Con el otorgamiento de **Promoción** en Rango del ejercicio 2018, se elevaron de 16.91% a 19.02% los MSPEN que han obtenido algún rango en la carrera horizontal del SPEN dentro del sistema del INE. Una de las áreas de oportunidad detectadas es la necesidad de

compatibilizar o reconocer los rangos por la movilidad de MSPEN entre el sistema INE y OPLE, así como los eventuales ingresos en segunda o posterior ocasión para quienes ya contaban con trayectoria en Promoción y/o Titularidad previamente, modificaciones que ya se están planteando para los lineamientos en la materia de ambos sistemas.

Con el impulso que representó el otorgamiento del **Incentivo** por Complejidad, se logró que 99 MSPEN recibieran incentivo por primera ocasión. No obstante, se pretende rediseñar en breve el otorgamiento de dicho incentivo con la idea de maximizar el número de MSPEN que sean acreedores al mismo, a partir de una modificación a los Lineamientos en la materia (sistema INE), así como estar pendiente del primer otorgamiento de incentivos en el sistema OPLE a verificarse en 2019, para identificar otras áreas de oportunidad.

En materia de **Disciplina**, por segundo ejercicio consecutivo, menos del uno por ciento (0.42%) de los MSPEN en 2018 fueron sancionados durante el ejercicio. Lo reducido de esta cifra indica que la disciplina es un mecanismo eficaz en el sistema del INE, dado que la gran mayoría de sus MSPEN actúan con profesionalismo y apego a la normativa aplicable. No obstante, es necesario determinar si existe la posibilidad de advertir o detectar comportamientos o conductas específicas por prevenir, con la idea de reducir o, por lo menos, no incrementar los 4.37% de los MSPEN activos sancionados en al menos una ocasión al cierre del ejercicio anterior.

Como balance final, se aprecia un Servicio que cumple con los objetivos que tiene encomendados pero que de manera permanente identifica áreas de oportunidad para mejorar continuamente sus procesos y ser más eficaz en el corto, mediano y largo plazos.