

Contenido

I. INTRODUCCIÓN	2
II. ANTECEDENTES	3
III. CARGOS Y PUESTOS SPEN EN OPLE: UN NUEVO SISTEMA.....	4
IV. CONSTRUCCIÓN DE LAS CÉDULAS	5
V. ESTRUCTURA DE CADA CÉDULA/PUESTO	6
VI. AJUSTES A LAS CÉDULAS	9
VII. INTEGRACIÓN DEL CATÁLOGO	9
VIII. ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS.....	10
Competencias Técnicas	13
Beneficios de la actualización de competencias	13
IX. CONCLUSIONES	15

I. INTRODUCCIÓN

La reforma electoral de 2014 le dotó al Instituto Nacional Electoral (Instituto) de nuevas atribuciones, entre las que destacan, la nacionalización del Servicio Profesional Electoral. El Apartado D de la Base V en el artículo 41 Constitucional establece que el Servicio comprende la selección, ingreso, capacitación, profesionalización, promoción, evaluación, rotación, permanencia y disciplina, de los servidores públicos de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto y de los Organismos Públicos Locales Electorales de las entidades federativas en materia electoral (OPLE).

En este sentido, resalta que el nuevo Servicio considera la profesionalización de los servidores públicos de los OPLE, para ello la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (Ley) dispone que para ello habrá dos sistemas, uno en el que precisamente se integren los servidores públicos de los OPLE y otro que se conforme por el personal del Instituto.

Este hecho no debe subestimarse. El concepto de sistema, tanto para el Instituto como para los OPLE, condiciona en principio dos conjuntos, que de manera ineludible comparten elementos con un mínimo de homogeneidad; los elementos que deben compartir ambos sistemas son los que hagan posible configurar, organizar y funcionar a un servicio civil con las características que se establecen para el Servicio en la Ley.

El artículo 57, numeral 1, inciso c) de la Ley dispone que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional (DESPEN) tiene entre sus atribuciones integrar y actualizar el catálogo de cargos y puestos del Servicio (Catálogo del Servicio) y someterlo para su aprobación a la Junta.

El artículo 34 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa (Estatuto) en el prevé que el Catálogo del Servicio es el documento que establecerá la denominación, clasificación, descripción, perfil y demás elementos de los cargos y puestos que integran el Servicio. La descripción del cargo o puesto se hará a partir de sus objetivos y funciones. El perfil del cargo o puesto incluirá los requisitos personales, académicos y de experiencia profesional

que deben cumplir quienes aspiren a ellos. Se integrará por dos apartados, el primero correspondiente a los cargos y puestos del Servicio del sistema del Instituto y, el segundo, a los cargos y puestos del sistema del Servicio de los OPLE.

El Catálogo del Servicio, pese a no ser un mecanismo, tampoco se prevé como un instrumento cuyas características varíen de un sistema a otro del Servicio. De hecho, la Ley contempla la existencia de un sólo Catálogo del Servicio, cuyas normas se establecieron en el Estatuto, por lo que salvo la diferencia obvia de que habrá cargos y puestos del Servicio para cada uno de los dos sistemas en sus respectivos apartados, el Catálogo del Servicio será en definitiva una de las bases más importantes para organizar el Servicio en ambos sistemas.

Por lo anterior, el presente documento da cuenta de los trabajos que la DESPEN ha realizado para la integración del Catálogo del Servicio, considerando que el artículo Sexto transitorio del Estatuto dispone la obligación de ser aprobado por la Junta General Ejecutiva a más tardar el 29 de febrero de 2016.

II. ANTECEDENTES

El Estatuto se aprobó el 30 de octubre de 2015 y en éste se determinan las normas para formar el Catálogo del Servicio, la DESPEN previó las necesidades rumbo a su integración desde que se publicó la Ley en el Diario Oficial de la Federación, el 23 de mayo de 2014, para lo que presentó la iniciativa de proyecto específico a consideración de la Comisión Temporal de Presupuesto 2015 denominada precisamente “Catálogo de cargos y puestos de Servicio Profesional Electoral Nacional”, misma que fue aprobada con la clave IN01400 de la Cartera Institucional de Proyectos 2015.

Entre las necesidades para la construcción del Catálogo del Servicio destacaba una, la de los cargos y puestos de los OPLE, ya que a diferencia del sistema del INE, el sistema de los OPLE sería totalmente nuevo y requería adaptarse a las necesidades de 32 OPLE. Si bien existían catálogos en algunos organismos, correspondían al escenario previo a la reforma electoral 2014, lo que difiere de sus atribuciones y funciones actuales, así como de la necesaria coordinación con el INE.

Por lo anterior, a partir de febrero de 2015, la DESPEN realizó un trabajo de análisis orientado a identificar cuál debería ser la estructura de cargos y puestos del Servicio, suficiente para cubrir las necesidades organizacionales de los OPLE. Los resultados de la revisión y análisis fueron el punto de partida para los trabajos de diseño de los cargos y puestos del Servicio en OPLE.

En lo que respecta a los cargos y puestos del Servicio en el Instituto, el reto consistió en actualizar todas las cédulas en dos aspectos fundamentales: la revisión metodológica de las descripciones de puestos, como se explica más adelante, y la actualización de las funciones respecto a las nuevas atribuciones de carácter nacional y local que recaen en el Instituto y que no tenía a su cargo el Instituto Federal Electoral.

III. CARGOS Y PUESTOS SPEN EN OPLE: UN NUEVO SISTEMA.

Una condición para que el Servicio en los OPLE se organice y funcione como sistema, es que refleje desde su diseño la posibilidad de interacción entre sus elementos y que éstos compartan lo esencial. Los cargos y puestos son uno de dos elementos esenciales de un sistema de servicio profesional. Por esa razón, ante la homogeneidad en funciones, y para contribuir a estandarizar la ejecución de los procesos electorales y de participación ciudadana en los OPLE, es indispensable establecer cargos y puestos tipo del Servicio, sin que ello sujete a los 32 OPLE a fijar una misma estructura organizacional ya que en cada cargo o puesto se pueden establecer diferentes niveles salariales, pero sí que todos compartan, un sistema, con el mismo perfil y la misma descripción en sus cargos y puestos del Servicio.

La libertad de configuración tabular en los OPLE acorde a sus necesidades, esto es, el uso de los niveles salariales permite, por ejemplo, en aquellos OPLE con tres niveles, digamos de Director, Subdirector y Jefe de Departamento, establecer ahora niveles de Coordinador 3, 2 y 1; mientras en otros instaurar, un Coordinador 1. Lo que facilita que el modelo sea aplicable a todos los OPLE y, especialmente, que mediante el Programa de Formación se transmitan conocimientos homogéneos a los miembros del Servicio, de dicho sistema, lo que redundará en la

profesionalización y fortalecimiento de los OPLE del país, a la vez de la transmisión del conocimiento y procesos que han hecho del Instituto un referente.

Los cargos y puestos tipo constituyen la manera más viable para implementar, en un sistema, mecanismos como selección, ingreso, evaluación, rotación o profesionalización, porque otra característica de un sistema de servicio profesional es precisamente la interacción entre sus dos elementos básicos: el cargo/puesto y la persona.

En otras palabras, si de un OPLE a otro los cargos y puestos del Servicio son distintos, la selección, ingreso, evaluación, rotación o profesionalización también serían distintos, dado que del cargo o puesto dependen las funciones, y que de estas dependen los requisitos y por lo tanto el perfil para la selección y ocupación (ingreso/rotación); del perfil y las funciones dependerán sus indicadores y metas de desempeño (evaluación); del perfil también dependerían los cambios de adscripción y la rotación; lo que en definitiva implicaría modelos de profesionalización distintos de un OPLE a otro; modelos que constituirían en realidad 32 servicios profesionales diferentes.

Con base en lo anterior, considerando que los cargos y puestos que integrarán el Servicio en el sistema de OPLE, serán aquellos cuyo desempeño contemple el ejercicio de funciones inherentes a la organización de elecciones e instrumentos de participación ciudadana.

IV. CONSTRUCCIÓN DE LAS CÉDULAS

Se utilizó la metodología de análisis de puestos o análisis funcional, que se refiere al proceso sistemático para obtener información relevante sobre los elementos que componen un puesto de trabajo: deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo, grados de habilidad y conocimientos exigibles a fin de desempeñarlo correctamente.

El primer paso para realizar un análisis y descripción de puesto es entender el puesto (no a la persona) y sus funciones.

De acuerdo con la metodología utilizada para el perfil y descripción de puestos, se identifica como:

- Misión: la síntesis de las atribuciones a las que hace alusión el marco normativo y se comparte entre todos los puestos que forman parte de una misma Dirección de área;
- Objetivo del puesto: define la razón de ser del puesto, debe ser solo uno y distinto en cada puesto, ya que es a través de la definición de las funciones, que se expresa como se atienden las atribuciones con ese puesto.
- Función: define el listado de acciones que se deben desempeñar para dar cumplimiento a la razón de ser del puesto.

Son las principales responsabilidades del puesto en términos de resultados aportados de forma permanente.

En la revisión y validación de las cédulas de cargos y puestos para el sistema del Instituto, participaron sus áreas ejecutivas, así como miembros del Servicio (vocales) de juntas locales y distritales, a través de talleres que se llevaron a cabo en los meses de noviembre y diciembre de 2015 y reuniones de trabajo en febrero de 2016.

En la revisión y validación de las cédulas de cargos y puestos para el sistema de los OPLE, participaron representantes de los OPLE, a través de talleres que se llevaron a cabo en diciembre de 2015 y enero de 2016.

V. ESTRUCTURA DE CADA CÉDULA/PUESTO

La primera sección incluye datos de identificación del cargo/puesto, tales como código, denominación, cuerpo, nivel administrativo, adscripción, sistema, tipo de órgano, familia, tramo de control y la precisión de si se trata de un puesto tipo.

A partir de reuniones internas de trabajo, se acordó retomar los rubros del Catálogo vigente, al menos en el apartado del Instituto.

Tabla 1. Datos de identificación

Código	Clave de identificación. Ej. CF42058
Denominación	Nombre del Cargo/Puesto: VOCAL EJECUTIVO/EJECUTIVA
Cuerpo	Dos opciones: FUNCIÓN EJECUTIVA/FUNCIÓN TÉCNICA
Nivel administrativo	De acuerdo a Tabulador. Ej. SA3, RC3 (sólo aplica en INE)
Área de Adscripción	Órgano al que está adscrito el cargo/puesto. Ej. JUNTA DISTRITAL EJECUTIVA
Sistema	Dos opciones: INE/OPLÉ
Tipo de Órgano (Ejecutivo o Técnico)	Dos opciones: EJECUTIVO/TÉCNICO
Cargo/Puesto inmediato superior	El que corresponde a la línea de mando en la Estructura aprobada del órgano Ej. VOCAL EJECUTIVO/EJECUTIVA DE JUNTA LOCAL EJECUTIVA
Familia	Rama o conjunto de cargos, según el catálogo vigente. JUNTA EJECUTIVA (sólo aplica en INE)
Puesto Tipo	Dos opciones: SI/NO. Sí corresponde a más de una plaza en la estructura aprobada. NO corresponde a una plaza en la estructura aprobada.
Tramo de control	Establece los otros cargos o puestos con los que tiene mayor interacción a partir de las funciones previstas en la descripción. Ej. SA3, SA1, RC3 Vocal Ejecutivo / Ejecutiva de Junta Local Ejecutiva PB2 Vocal Secretario / Secretaria de Junta Local Ejecutiva PA4 Vocal Ejecutivo / Ejecutiva de Junta Distrital Ejecutiva

La segunda sección es la descripción del puesto, en la que se presentan el fundamento jurídico, la misión, el objetivo y las funciones de cada cargo/puesto del Servicio.

Tabla 2. Descripción del puesto

Fundamento Jurídico	Presenta la base legal principal de la que se desprenden las funciones y/o existencia del cargo/puesto (Constitución, leyes y, en su caso, reglamentos) Ej. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 41, segundo párrafo, Base V, Apartado B, inciso a); Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, Artículos 29; 30, numeral 3; 72, numerales 1, 2 y 4; 73; 74, numeral 1; 76 y 80; Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral, Artículos 4, numeral 1, fracción II, letra C, inciso b); 32; 34; 58, numeral 1; 59, numerales 1 y 2 y 60, numerales 1 y 3; Reglamento de Sesiones de los Consejos Locales y Distritales, Artículos 4, numeral 1; 7; 12 y 14.
Misión	Contribución del Cargo o Puesto a la organización. Una misión por dirección de área. Ej. Que la organización de los comicios federales y locales, concurrentes y extraordinarios, de dirigencia de partidos políticos y de consulta popular de la entidad, se cumplan de acuerdo al mandato constitucional y legal, así como los lineamientos, programas y acciones que determinen los órganos de dirección, ejecutivos y técnicos del Instituto.
Objetivo	Es el propósito principal del cargo/puesto. Uno por cargo/puesto, facilitando la orientación a resultados. Ej. Coordinar las actividades de la Junta Distrital Ejecutiva para la ejecución de las funciones y programas institucionales en el distrito electoral federal, y durante el Proceso Electoral, en su calidad de Consejero Presidente, organizar y vigilar las actividades del Consejo Distrital.
Función 1	Son las acciones principales, con objeto/resultados y alcance. Pueden variar en número, dependiendo del cargo/puesto. Ej. Coordinar el ejercicio de las funciones y actividades de la Junta Distrital Ejecutiva, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus atribuciones, con base en las normas aplicables y la planeación institucional.

La tercera sección es el perfil del puesto, en el que se establecen los requisitos académicos y de experiencia profesional, tales como nivel de estudios, grado de avance, área académica, y años de experiencia.

Tabla 3. Perfil del puesto

ENTORNO OPERATIVO	
Son las relaciones internas o externas relevante que tiene el cargo/puesto. Ej. Relación interna con: el Vocal Ejecutivo Local y con los vocales distritales. Relación externa con: partidos políticos, autoridades municipales, instituciones educativas, públicas y privadas, medios de comunicación y organizaciones sociales que pretenden constituirse como partidos políticos.	
PERFIL	
Requisitos académicos	
Nivel de Estudios	Opciones: Educación Media Superior/Licenciatura
Grado de Avance	Opciones: Certificado/Pasante/Titulado
Área Académica	Ej. Derecho, Ciencia Política, Administración Pública, Administración, Etc.
Requisitos de Experiencia Profesional	
Años de experiencia	Ej. 3 años en los últimos 6 años.

Finalmente, cada cédula incluye la sección de competencias, en la que se asignan los niveles de dominio de las competencias directivas y clave correspondientes a cada cargo/puesto. Como en el caso de las competencias clave y directivas vigentes, la propuesta de actualización mantiene su ámbito de aplicación y asignación a todos los cargos y puestos del Servicio (oficinas centrales y órganos desconcentrados). Cabe señalar que algunas Direcciones Ejecutivas propusieron modificaciones a los grados de dominio asignados a ciertos cargos o puestos, sobre las competencias clave y directivas actualizadas¹, no sobre las vigentes.

¹ La Comisión del Servicio determinó incorporar un séptimo transitorio al Anteproyecto de Acuerdo, para que en un plazo de dos meses se incluyan las competencias técnicas de cada cargo/puesto.

Tabla 4. Sección de competencias

COMPETENCIAS CLAVE	
Tipo de Competencia	Grado de dominio
Innovación	3
Iniciativa Personal	3
Visión Institucional	3
Manejo de la Adversidad	ÚNICO

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	
Tipo de Competencia	Grado de dominio
Desarrollo de Talento	3
Negociación	3
Planeación y Organización	3
Dirección de Soluciones	3

VI. AJUSTES A LAS CÉDULAS

Atendiendo las observaciones de las áreas ejecutivas, las Secretaría Ejecutiva y los consejeros electorales, se llevaron a cabo ajustes a las cédulas previamente elaboradas mediante los talleres y reuniones de trabajo antes mencionados. Los principales ajustes consistieron en:

- Funciones relativas a la Reforma Político Electoral 2014.
- Reforzar el fundamento jurídico en todas las cédulas.
- Adición de funciones en algunas cédulas.
- Adición de áreas académicas en aproximadamente el 10% de las cédulas.
- Ajustes en algunas funciones de cargos y puestos en OPLE.
- Ajuste en años de experiencia requeridos.
- Ajustes de forma.

VII. INTEGRACIÓN DEL CATÁLOGO

En total, el Catálogo incluye 158 cédulas de cargo/puesto, considerando ya los dos apartados de INE y OPLE, de conformidad al artículo 34 del Estatuto, con la distribución siguiente:

- 26 cédulas en la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
- 19 cédulas en la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos.
- 27 cédulas en la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral.
- 59 cédulas en la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores.
- 9 cédulas en Juntas Locales Ejecutivas.
- 6 cédulas en Juntas Distritales Ejecutivas.
- 12 cédulas en el apartado de OPLE.

Además, incluye un listado de acrónimos y siglas empleadas a lo largo de las cédulas, así como el diccionario de competencias clave y directivas desarrollado también como parte de los trabajos de proyecto específico IN01400-2015.

VIII. ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

¿POR QUÉ LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DECIDIÓ APROVECHAR LA COYUNTURA RESPECTO A LA INTEGRACIÓN DEL CATÁLOGO DEL SERVICIO PARA ACTUALIZAR LAS COMPETENCIAS?

La reforma político-electoral 2014 tuvo como principal efecto una redistribución de atribuciones entre las instituciones electorales del país, así como las entidades federativas. El impacto de esta redistribución en el modelo de competencias del SPE se concentra principalmente en las competencias técnicas, las que dependerán primordialmente de las funciones cuyo ejercicio estará a cargo de los miembros del Servicio, las cuales se definirán con la integración del Catálogo del Servicio.

No obstante lo anterior, es necesario un enriquecimiento en el contenido de las competencias y una vinculación en las funciones periféricas que orientan directamente al impacto tanto de carácter interno para el Instituto, como de carácter social para la ciudadanía; en el sentido de perspectivas de actuación de competencias que el Instituto proyecta de cara a las nuevas tendencias y retos sociales que se presentan a partir de su transformación.

Ante la necesidad de emitir un nuevo Catálogo del Servicio, que inevitablemente requerirá una adecuación y diseño de nuevas competencias técnicas derivadas de las nuevas atribuciones que el Instituto ejerce, respecto a las que tenía el Instituto Federal Electoral, surge, a partir de las áreas de oportunidad antes mencionadas, la posibilidad de emprender un ejercicio de adecuación y rediseño de las competencias clave y directivas, a partir de las áreas de oportunidad antes mencionadas.

En ese sentido, el interés está en aprovechar la actualización del modelo de competencias del SPE y crear un modelo de profesionalización para el Servicio que sea aplicable tanto al sistema del Instituto, como al de los OPLE, en que las diferencias entre la asignación de competencias y niveles de dominio dependan esencialmente de la descripción de cada cargo/puesto.

- **¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS CLAVE?**

Las Competencias Clave facilitan la adaptación del miembro del Servicio ante los cambios, la organización del trabajo o para asumir nuevas responsabilidades que requieran el desarrollo de habilidades específicas. Tienen una conexión fuerte con características de tipo personal y social, y tienen que ver, por ejemplo, con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo en el Servicio.

No se trata necesariamente de un grupo de habilidades técnicas; se refleja en las actitudes, comportamientos y capacidades de índole general muchas veces derivadas de la aplicación de capacidades adquiridas como resultado de la educación.

- **¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS?**

Las Competencias Directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, es decir, que posibilitan el diseño de estrategias que produzcan valor, desarrollando al mismo tiempo las capacidades de sus colaboradores y uniéndolos con la misión del Instituto.

- **¿QUÉ SIGNIFICAN LOS NIVELES DE DOMINIO?**

Los niveles de dominio reflejan las condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía; tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

- **¿CON BASE EN QUÉ SE ASIGNAN LOS NIVELES DE DOMINIO?**

Nivel 1. La competencia es requerida con un grado de destreza inicial.

Nivel 2. La competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado; lo normal en una persona que ha sido entrenada.

Nivel 3. La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.

A partir de los hallazgos obtenidos del análisis funcional de las competencias actuales y el diario hacer de los miembros del Servicio, para lograr los nuevos objetivos dinámicos de mayor complejidad y, que se presentan ante las nuevas necesidades y el entorno político social en el que se encuentran el Instituto y los OPLE.

Adicionalmente, los miembros del Servicio han planteado en diversas ocasiones la complejidad que ha representado en algunos casos calificar o evaluar ciertos comportamientos asociados con las competencias y grados de dominio establecidos para algunos cargos o puestos. En el caso de las competencias clave, por ejemplo, algunas de las que conforman el actual modelo, corresponden a valores en el ejercicio personal o profesional, lo que los ubica en un escenario de apreciación de prácticamente dos opciones: se tienen o no, lo que para su evaluación es también complejo.

Por esa y otras razones, la DESPEN, a través de los Observatorios de Competencias del Servicio, se dio a la tarea de verificar qué tan observables son realmente las competencias clave y directivas. Como resultado de ellos, además, se detectaron competencias adicionales con las que cuentan los miembros del Servicio y que no están incluidas en sus cédulas de cargo/puesto en el Catálogo del Servicio.

A partir de los resultados de dichos observatorios y del estudio y revisión de las competencias clave y directivas, se detectó la necesidad de enriquecer cada una de las competencias actuales y transformarlas a la nueva realidad institucional, por lo que el análisis de competencias requeridas incluyó situaciones y variables que reflejan el alcance o extensión del aprendizaje en el Observatorio, como son la resolución de situaciones imprevistas (Dirección de Soluciones, Planeación y organización), la comunicación (Negociación, Pensamiento estratégico y creativo), el trabajo en equipo (Innovación, Iniciativa personal), la inteligencia emocional (Manejo de la adversidad, Desarrollo del talento); la relativa a la Visión Institucional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, y ante todo con sus competencias genéricas ya que esto determina la profundidad del impacto.

Competencias Técnicas

Las competencias técnicas contempladas en el Catálogo del Servicio corresponden a los conocimientos técnicos y especializados de las funciones y atribuciones del Instituto Federal Electoral que desempeñaban los miembros del SPE. Esto significa que, además de requerir la actualización derivada de la reforma político-electoral 2014, se requiere desarrollar nuevas competencias técnicas, tanto las correspondientes a nuevas atribuciones nacionales y locales, como a las de funciones en materia de participación ciudadana de los OPLE, que evidentemente no formaban parte del diccionario de competencias en el Catálogo del Servicio.

Adicionalmente, para el desarrollo de competencias técnicas es necesario, como uno de sus insumos, la implementación de la administración por procesos, uno de los principales componentes del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional (SIPSEI), implementado en el Instituto, por acuerdo del Consejo General desde el 2010, misma que no ha concluido, y en su mayoría corresponde a los procesos previos a la reforma político-electoral.

Beneficios de la actualización de competencias

Las competencias en el Programa de Formación son el medio que permite verificar el saber hacer del miembro del Servicio en su proceso formativo y éstas se materializan en la disposición didáctica (ejercicio, actividades de aprendizaje, foros y círculos de estudio) dentro de la malla curricular. Según organizaciones

internacionales como la OCDE, las competencias significan una práctica curricular de mayor demanda en el mundo laboral y en las instituciones públicas. El enfoque modular del Programa de Formación facilita la inclusión de habilidades y destrezas como son las competencias.

De acuerdo con el estudio del año 2012: Evaluación número 230 de la Auditoría Superior de la Federación “Servicios de Carrera en el Estado Federal”, un programa de formación, como la capacitación, que incluye competencias, permite verificar la congruencia entre los fines de la Institución y el programa para el que fue creado. Esta congruencia existe en el Programa de Formación del Servicio que se impartirá desde 2016.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño en los ejercicios 2011, 2012 y 2013, el factor que ha obtenido el promedio más alto es el de Competencias Clave correspondientes al Diccionario de Competencias vigente, con un promedio de 9.744 en el ejercicio 2013, mientras que el promedio más bajo lo ha obtenido el factor Logro en Equipo con 9.305 en el mismo ejercicio.

En este sentido, en 2013, más del 51% de los miembros del Servicio obtuvo calificación de 10 y en 2014, más del 42%. Por lo tanto, tener resultados tan altos y cerrados, no permite diferenciar el nivel de desempeño de los miembros del Servicio, ni obtener información útil para los demás procesos del Servicio, como identificar claramente necesidades de formación o actualización permanente, por ejemplo.

La actualización de competencias que se propone, además de ser la vía para reflejar el impacto de la reforma constitucional político electoral en el desempeño de las funciones de cada cargo o puesto del Catálogo del Servicio, busca precisamente diferenciar el nivel de desempeño de los miembros del Servicio y proveer a la DESPEN de información de mayor utilidad para los mecanismos de capacitación, profesionalización, ingreso y rotación. Además, plantea la posibilidad de atender los problemas detectados en el funcionamiento de algunos de los procesos del Servicio, así como la oportunidad de ampliar el enfoque de competencias a mecanismos del Servicio como los de ingreso, rotación o cambios de adscripción.

Tabla 5. Evolución de Competencias Clave y Directivas

Competencias Directivas 2011	Competencias Directivas 2013	Competencias Directivas 2016
1.- Administración de Proyectos 2. Análisis de problemas y toma de decisiones 3. Liderazgo e Influencia 4. Negociación 5. Trabajo en Equipo	1. Negociación 2. Trabajo en Equipo y Redes de Colaboración 3. Comunicación Efectiva 4. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones 5. Mejora Continua	1. Desarrollo de Talento 2. Negociación 3. Planeación y Organización 4. Dirección de Soluciones
Competencias Clave 2011	Competencias Clave 2013	Competencias Clave 2016
1. Aplicación de los Principios Rectores del IFE 2. Conocimiento del Instituto Federal Electoral 3. Desarrollo personal y del Equipo de Trabajo 4.- Visión Vinculada a la Estrategia Institucional	1. Visión Estratégica Institucional 2. Aprendizaje y Desarrollo de Talento 3. Apego a los principios rectores del IFE	1. Innovación 2. Iniciativa Personal 3. Visión Institucional 4. Manejo de la Adversidad

La actualización permite atender las áreas de oportunidad del modelo 2013 como punto de partida para las competencias propuestas. A diferencia del modelo actual, con la actualización las competencias clave se incluyen niveles de dominio para cada una, lo que permite, entre otros beneficios, una mejor posibilidad de identificar factores de evaluación del desempeño de los miembros del Servicio.

IX. CONCLUSIONES

Como se puede advertir, los trabajos para la integración del Catálogo del Servicio son resultado de la colaboración entre un buen número de instancias que componen el nuevo sistema de nacional de elecciones. Desde los talleres en que participaron tanto las direcciones ejecutivas del Instituto, como los OPLE, hasta las reuniones de trabajo convocadas por la DESPEN, reflejan el grado de intervención que fue necesario para la construcción de cada una de las cédulas que componen el catálogo.

Los trabajos anteriores fueron además enriquecidos con las aportaciones de la Secretaría Ejecutiva y consejeros electorales del Instituto, consolidando las propuestas de cédulas y, en general, los dos apartados del Catálogo del Servicio. No obstante lo anterior, el Catálogo del Servicio es un instrumento susceptible de actualizaciones que permitan adecuar el Servicio a las necesidades que enfrente en lo sucesivo el sistema nacional de elecciones.

En ese sentido el Catálogo del Servicio es el primer paso rumbo a la implementación de todos los mecanismos del Servicio en sus dos sistemas, restando por desarrollar toda la serie de lineamientos de dichos mecanismos, así como los trabajos relacionados con la incorporación de los servidores públicos de los OPLE al Servicio.