



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA
EL PERSONAL DE LA RAMA ADMINISTRATIVA**

Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

Julio, 2017



Contenido

Introducción	3
El DNC y sus fundamentos	3
Detección de Necesidades de Capacitación	6
Análisis de la información	9
Sección I. Detección de necesidades de capacitación con base en el desempeño	9
Sección II. Detección de necesidades de capacitación en relación con conocimientos genéricos.	19
Sección III. Detección de necesidades de capacitación en relación con los conocimientos específicos	23
Sección IV. Respuesta a preguntas abiertas	45
Relación con el Plan General de Desarrollo 2017-2020	S2
Tendencias	S5
Trama curricular: primeros esbozos	60

Introducción

Como su nombre lo dice, el presente documento da cuenta del diagnóstico realizado al personal del Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM), desde el cual, habrán de tomarse decisiones respecto a la configuración de la trama curricular en el corto plazo; esto es, en los niveles inicial, especializado y Ciclo lateral, andamios propuestos en el Modelo pedagógico de la capacitación, recientemente aprobado².

El principal insumo para la elaboración del Diagnóstico es la detección de necesidades de capacitación, el cual contempla un cuestionario idéntico para que lo responda el personal en general y los mandos medios, el cual abarca tres rubros de detección en cuanto:

- ☉ Al desempeño.
- ☉ A conocimientos genéricos.
- ☉ A conocimientos específicos.

Vale la pena mencionar que el cuestionario contiene un segmento de preguntas abiertas, con la intención de contrastarlas con la información de las respuestas estructuradas.

Es de subrayar que este diagnóstico, si bien apelará al análisis de los resultados arrojados, tomará en cuenta en forma complementaria, aquellos documentos que se relacionan con las necesidades de capacitación en un sentido amplio; esto es, con base en otros ejercicios que se han realizado en este Instituto Electoral que dan cuenta de las características y necesidades del personal en su contexto.

Así, el primer apartado justifica la razón de ser de este trabajo, el cual, más allá de la obviedad que refiere para qué se está realizando, en esta ocasión cobra una importancia mayor obtener resultados, puesto que el Modelo pedagógico está en el umbral de su operacionalización; es decir, con base en los resultados será posible delinear los primeros esbozos de la trama curricular.

En un apartado más se muestra el análisis completo del diagnóstico, el cual incluye el complemento de preguntas abiertas, y finalmente se hace una correlación de las tendencias con el Plan General de Desarrollo 2017-2020. Para efectos de este documento, ello tiene la finalidad de proveer mayor soporte a lo que está por proyectarse en el mediano plazo en términos de capacitación.

El DNC y sus fundamentos

En materia de capacitación, el Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del personal de la Rama Administrativa (Estatuto) establece que los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE) serán los responsables de coordinar y operar el programa de capacitación para el personal de la

² El Modelo Pedagógico para la Capacitación del Personal de la Rama Administrativa, relativo al Sistema de Gestión Electoral del Instituto Electoral del Distrito Federal, se encuentra identificado con el Acuerdo JA153-16 por el cual fue aprobado en la Décimo Segunda Sesión Ordinaria de la Junta Administrativa.

Rama Administrativa y prestadores de servicio, conforme los criterios técnicos que emitan en la materia, así como a su disponibilidad presupuestaria.² Mientras que para el caso del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional (Servicio Profesional) de los OPLE, las actividades de capacitación podrán ser propuestas por éstos a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional (DESPEN) del Instituto Nacional Electoral (INE).³ En este sentido, con el propósito de hacer más eficiente la operación y administración de ambas ramas del personal, el Centro de Formación y Desarrollo (Centro), buscará en la medida de lo posible, la homologación de los procesos.

En 2016, a partir de la implementación del Sistema de Gestión Electoral (Sistema de gestión), el otrora IEDF emitió los primeros documentos técnicos que perfilarían su propuesta en materia de Capacitación.⁴

La relevancia del procedimiento radica en que define el objetivo y alcance de la Capacitación, el marco normativo en el que se inscribe, las políticas de operación y las actividades que supone su implementación; mientras que en el Modelo pedagógico se hace una descripción detallada de los antecedentes de la capacitación brindada al personal de la Rama Administrativa desde 2008 y hasta 2015, un diagnóstico exhaustivo del contexto institucional y de la conformación de esta rama del personal, el perfil del funcionario electoral, los enfoques teórico-pedagógicos y la metodología de aprendizaje, la estructura y diseño curricular, la evaluación de la operación y del diseño de la capacitación.

Cabe señalar que en el apartado "Diagnóstico" del Modelo pedagógico se advierte que el perfil del personal del Instituto Electoral es altamente heterogéneo, y por lo tanto sería imposible trazar una trayectoria curricular dirigida a cada uno de los cauces que sugiere el perfil electoral; en vez de ello, se consideran las coincidencias que ayuden a poner un piso relativamente homogéneo, desde el cual pudiera *orroncar* la capacitación, para posteriormente esbozar recorridos de formación más específicos.

Dadas las características del personal y sus formas de aprender, el Modelo pedagógico señala que es condición necesaria que el usuario lleve su propio ritmo de aprendizaje, que el contenido sea actual, pertinente, relevante, de calidad, aplicable, que dé lugar a los aprendizajes y estilos diferenciados, y que, por tanto, la estructura curricular se acoja a ello y mantenga su característica flexible.

De acuerdo con la anterior, cobra importancia aclarar que para que dicha trama se vaya robusteciendo, es preciso contar con el Diccionario de competencias, herramienta indispensable

¹ Artículo 733 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del personal de la Rama Administrativa.

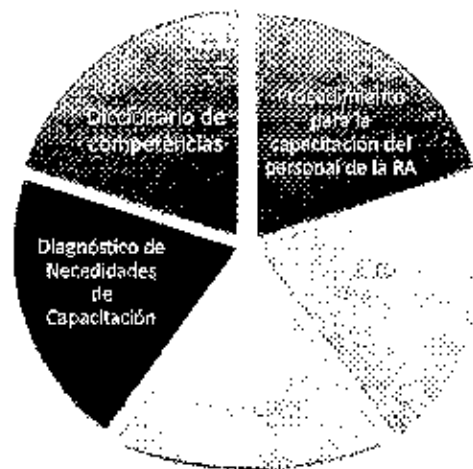
² Artículo 582 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del personal de la Rama Administrativa.

³ En noviembre, la Junta Administrativa mediante Acuerdo JA 339-16, aprobó el Procedimiento para la capacitación del personal de la Rama Administrativa (Procedimiento) el cual se identifica dentro del Sistema de gestión con el Código IEDF/PR/UTCFyD/5/2016, y en diciembre mediante Acuerdo JA153-16, el Modelo pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa.

para afinar procesos y procedimientos relativos a la atracción, perfilamiento, formación y evaluación de puestos, cuya elaboración se realizará en el segundo semestre de este 2017.

De esta manera se completarán los fundamentos que a su vez darán lugar a la conformación de la trama curricular que habrá de darle contenido a las trayectorias formativas que se sugieren en el Modelo pedagógico, así como a la implementación.

Esquema 1. Documentos que complementan el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del personal de IECM



De acuerdo con el Modelo pedagógico, la trama curricular contempla dos niveles: uno inicial y otro especializado, lo que implica a su vez, dos niveles de desarrollo de competencias; es decir, clave y especializadas. Adicionalmente, un Ciclo lateral que tendrá una función intermitente, según las necesidades que vayan surgiendo en materia de capacitación.

Vale la pena subrayar que también existen las competencias directivas, conocidas asimismo como gerenciales o transversales. Aun cuando en el Modelo pedagógico no se expliciten, se ubicarían en el nivel especializado, de manera que sólo algunos puestos en este nivel tendrán también dichas competencias.

Este planteamiento es acorde con la orientación al desarrollo de competencias, asentado en Artículo 730 del Estatuto, en el cual se señala que los DPLE deberán definir e implementar un programa de capacitación que fortalezca las habilidades y conocimientos del personal de la Rama Administrativa, como una vía para fomentar el desarrollo individual y su desempeño profesional, que le ayude en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

No está de más esclarecer que las competencias transitan en función del perfil de egreso del funcionario electoral que se define en el propio Modelo pedagógico; para alcanzar dicho perfil, es conveniente adoptar un enfoque teórico-pedagógico pertinente al tipo de población del Instituto

Electoral y metodologías consecuentes, como la que contempla la aplicación de herramientas diseñadas para recopilar información sobre las necesidades de capacitación del personal.

En este punto cabe destacar que, de acuerdo con el Modelo pedagógico, los nombres, temas y cantidad de unidades didácticas –que pudieran conformarse en módulos de capacitación– se darán a conocer, una vez que se complemente la información aquí arrojada, en conjunto con el diccionario de competencias, lo que redundará en una propuesta formativa global.

No obstante, es importante señalar que los resultados derivados de este Diagnóstico generan suficiente información respecto de las necesidades de capacitación más apremiantes para el Instituto, que propicie el desarrollo del personal pertinente. Por lo tanto, a partir de este documento se dan a conocer los primeros esbozos de lo que será la trama curricular para la capacitación del personal de Rama Administrativa del Instituto, se desarrollarán los primeros módulos de los dos niveles, básico y especializado, y uno del Ciclo lateral, mientras que al concluir el diccionario de competencias se podrá dar a conocer la trama curricular completa.

En los siguientes apartados, se describe cómo se llevó a cabo la aplicación del instrumento de detección de necesidades de capacitación, el cual se analiza en conjunto con sus resultados y su relación con aquellos obtenidos en la encuesta de clima organizacional 2016 y con los que se generaron a propósito de la creación del Manual de Organización y Funcionamiento y el Catálogo de Cargos y Puestos de la Rama Administrativa del Instituto Electoral del Distrito Federal.

DetECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La puesta en marcha de herramientas diseñadas para recopilar información es la continuación de los trabajos que inició el Centro relativos a una propuesta curricular de capacitación para el personal de la Rama Administrativa: en el mes de marzo se llevó a cabo la aplicación de un par de instrumentos, de conformidad con la Instrucción de trabajo IEOF/IS/UTCFyD/01/2016 para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que entre sus políticas de operación señala que el DNC se implementará al menos cada tres años para asegurar la pertinencia, relevancia y grado de aplicación de la capacitación. Aun cuando las siglas DNC refieren tanto al diagnóstico como a la detección. En el caso de este documento, el término se está abordando como diagnóstico.

Los instrumentos tuvieron dos públicos objetivo:

- ❖ Personal de la Rama Administrativa en general.
- ❖ Mandos medios, es decir: directores de área y subdirectores de oficinas centrales, y coordinadores distritales de Órganos Desconcentrados, a quienes se le solicitó información acerca del grupo de trabajo a su cargo.

Aun cuando se invitó al personal del Servicio Profesional Electoral a responder los cuestionarios de el DNC, la capacitación para esta rama del personal se aplicará en función de los lineamientos que regulan el mecanismo de capacitación de los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional

del Sistema OPLE⁵. Sin embargo, la información derivada de los instrumentos respondidos por el personal del Servicio resulta también pertinente para el Centro, ya que, eventualmente, representará un insumo para el diseño de propuestas dirigidas a este personal, puesto que, una vez que concluya su Programa de Formación, habrá de tomar la capacitación correspondiente, ya sea la impartida por la DESPEN, o inclusive por el Centro, cuando así se requiera como una necesidad de capacitación de carácter urgente.⁶

Cada instrumento de la DNC se dividió en tres apartados, relativos a:

1. Desempeño;
2. Conocimientos genéricos, y
3. Conocimientos específicos, de acuerdo a las funciones de cada cargo y puesto.

Al término del periodo establecido para esta labor, 401 funcionarias/os respondieron al cuestionario dirigido a un total de 706, lo que equivale al 56.7% del personal del Instituto Electoral- tanto del Servicio Profesional como de la Rama Administrativa-. Asimismo, se contó con la participación de 75 funcionarias/os de un total de 97 que hasta ese momento ocupaban alguno de los cargos o puestos de mandos medios (directores de área, subdirectores y coordinadores distritales), lo que equivalió a una participación del 77.3%. Los funcionarios que respondieron, pertenecían a 17 áreas distintas, de las 22 que integran el Instituto. Las siguientes tablas muestran la forma en que se distribuyeron los funcionarios que respondieron los cuestionarios:

Cuestionario dirigido a todo el personal.		Cuestionario dirigido a mandos medios.	
Participación total: 401 funcionarios		Participación total: 75 funcionarios	
Área	Cantidad	Área	Participación
01: oficina del Consejero Presidente	6	03: Unidad Técnica Especializada de Fiscalización	3
02: Oficina del Consejero Electoral Pablo César Lezama Barreda	3	04: Contraloría General	4
03: Unidad Técnica Especializada de Fiscalización	9	05: Secretaría Ejecutiva	2
04: Contraloría General	14	06: Secretaría Administrativa	4
05: Secretaría Ejecutiva	24	07: Dirección Ejecutiva de Educación Cívica	2

⁵ el Acuerdo INE/JGE282/2016 de la Junta General Ejecutiva del INE por el que se aprueban los lineamientos que regulan el mecanismo de capacitación de los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional del Sistema OPLE

⁶ Artículo 4 de los Lineamientos que regulan el mecanismo de capacitación de los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional del sistema OPLE, aprobados mediante Acuerdo INE/JGE182/2016.

Cuestionario dirigido a todo el personal.		Cuestionario dirigido a mandos medios.	
Participación total: 401 funcionarios		Participación total: 75 funcionarios	
Área	Cantidad	Área	Participación
06: Secretaría Administrativa	55	08: Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Geoestadística	8
07: Dirección Ejecutiva de Educación Cívica	24	09: Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas	6
08: Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Geoestadística	30	18: Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación	4
09: Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas	18	11: Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados	2
10: Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación	16	12: Unidad Técnica de Asuntos Jurídicos	5
11: Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados	23	14: Unidad Técnica de Servicios Informáticos	4
12: Unidad Técnica de Asuntos Jurídicos	29	15: Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos	3
13: Unidad Técnica de Comunicación Social y Difusión	12	16: Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo	2
14: Unidad Técnica de Servicios Informáticos	14	17: Órganos Desconcentrados	26
15: Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos	11	Total	75
16: Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo	13		
17: Órganos Desconcentrados	100		
Total	401		

Tanto el cuestionario dirigido a todo el personal como a los mandos medios se dividió en tres secciones; con sus salvedades:

- i. **Detección de necesidades de capacitación con base en el desempeño:** se integró por dos preguntas, la primera buscó conocer las competencias que los funcionarios consideran necesario desarrollar de acuerdo con las funciones que realizan; mientras

que la segunda, a partir de un listado de 55 conductas, tuvo como fin explorar con qué frecuencia esas conductas corresponden al desempeño que cada quien tiene en el trabajo.

- II. **Detección de necesidades de capacitación en relación con conocimientos genéricos:** a partir de un listado de 24 conocimientos genéricos, se buscó explorar el nivel que cada funcionario considera que requiere para lograr un mejor desempeño de sus funciones.
- III. **Detección de necesidades de capacitación en relación con conocimientos específicos:** en esta sección, se desplegó un listado de 63 conocimientos específicos, con el cual, los funcionarios identificaron el nivel requerido, de acuerdo con sus funciones. Se incorporaron también dos preguntas abiertas para identificar alguna otra área de conocimiento, habilidad o actitud por agregar en pro de un mejor desempeño y por qué.

Por su parte, el cuestionario dirigido a mandos medios, las tres secciones contenían:

- I. **Detección de necesidades de capacitación con base en el desempeño:** se exploró, a partir de un listado de seis competencias, cuáles debían ser desarrolladas por el equipo de trabajo, y finalmente, a partir de una descripción de 56 conductas, se pidió identificar el nivel de frecuencia con que éstas se corresponden con el desempeño del equipo de trabajo.
- II. **Detección de necesidades de capacitación en relación con conocimientos genéricos:** a partir de un listado de 24 tipos de conocimientos genéricos, los funcionarios debían indicar en qué nivel los integrantes de su equipo, los requerían para lograr un mejor desempeño.
- III. **Detección de necesidades de capacitación en relación con conocimientos específicos:** a partir de un listado de 64 tipos de conocimientos específicos, los funcionarios identificaron qué grado de dominio requiere su equipo de trabajo para un mejor desempeño. Asimismo, se incluyeron dos preguntas abiertas, una para identificar que otra área de conocimiento, habilidad o actitud haría falta para lograr un buen desempeño y por qué.

Una vez descritos ambos instrumentos, en el siguiente apartado se analiza el concentrado de respuestas.

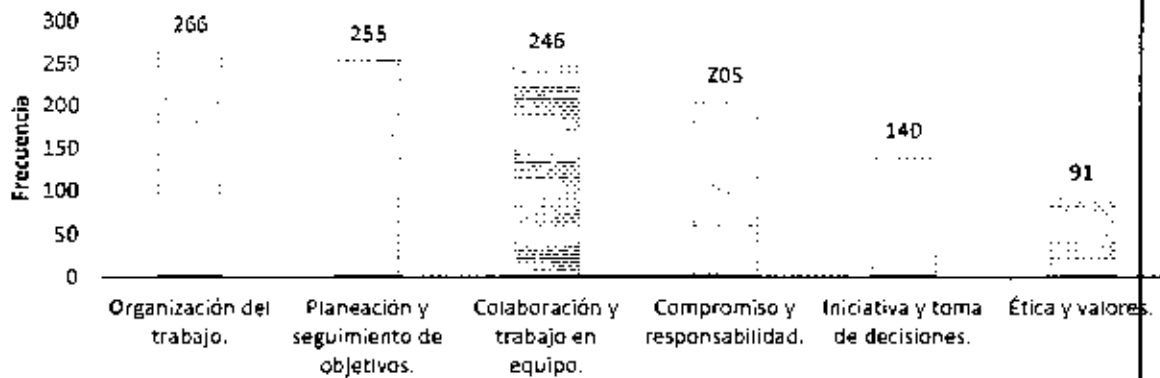
Análisis de la información

Sección I. Detección de necesidades de capacitación con base en el desempeño

- ❖ De las siguientes competencias, ¿cuáles debes desarrollar de acuerdo con tus funciones?

A la pregunta antes planteada, el grueso de la población (266) se concentró en "Organización del trabajo"; en segundo lugar, "Planeación y seguimiento de objetivos" (255) y en tercero "Colaboración y trabajo en equipo" (246).

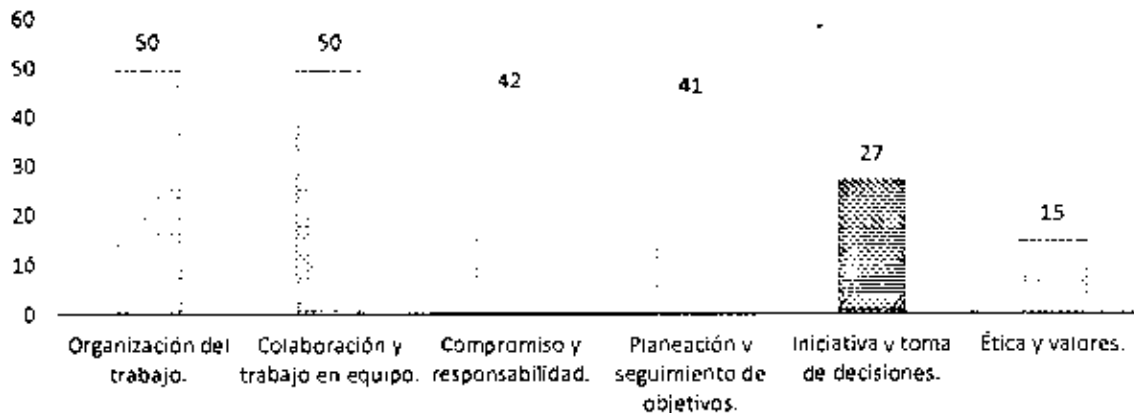
COMPETENCIAS POR DESARROLLAR DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DEL PERSONAL



❖ De las siguientes competencias, ¿cuáles crees que deban ser desarrolladas por tu personal?"

De las seis opciones, la mayoría de las respuestas por parte de los mandos medios se concentró en "Organización del trabajo" (50), "Colaboración y trabajo en equipo" (50) y "Compromiso y responsabilidad" (42).

**COMPETENCIAS PDR DESARROLLAR EN LOS EQUIPOS
DE TRABAJO DE ACUERDO CON LAS RESPUESTAS DE
LOS FUNCIONARIOS DE MANDOS MEDIOS**



Es interesante observar que las dos poblaciones señalan que se debe dar prioridad al desarrollo de las competencias asociadas a la organización del trabajo y, a la colaboración y trabajo en equipo; no obstante, la planeación y el seguimiento de objetivos que el grueso del personal considera como la segunda competencia más importante, los mandos medios la colocan en cuarto lugar y agregan entre las tres más importantes, el compromiso y la responsabilidad.

Al respecto, es posible inferir los siguientes supuestos:

- ∴ La comunicación entre mandos medios no es lo suficientemente eficaz para que el personal en general suscriba la necesidad de desarrollar una cultura de la planeación y seguimiento de objetivos;
- ∴ Los mandos medios no han sido lo suficientemente disuasivos o no cuentan con liderazgo para influir en sus equipos de trabajo.

Lo anterior genera otras lecturas adicionales: al existir ese vacío de información entre lo que se planea y lo que se hace, los responsables de ejecutar las tareas más operativas no encuentran el rumbo ni el sentido en el que se dirigen sus acciones; más aún, al no encontrar rumbo, perciben que no hay planeación alguna, lo que a su vez puede estar interpretándose por los mandos medios, como una falta de compromiso y responsabilidad; de ahí que hayan valorado colocar entre los primeros lugares esta área de conocimiento.

Tabla 1. Comparativo de las tres competencias más importantes que los funcionarios en general y los que ocupan mandos medios, consideran que deben ser desarrolladas.⁷

Área	Funcionarios en general	Mandos medios y superiores
1. Oficina del Consejero Presidente	Organización del trabajo.	
2. Oficina del Consejero Electoral Pablo César Lezama Barreda	Planeación y seguimiento de objetivos.	
3. Unidad Técnica Especializada de Fiscalización	Organización del trabajo.	Colaboración y trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad
4. Contraloría General	Compromiso y responsabilidad. Planeación y seguimiento de objetivos.	Colaboración y trabajo en equipo.
5. Secretaría Ejecutiva	Organización del trabajo.	Organización del trabajo. Planeación y seguimiento de objetivos.
6. Secretaría Administrativa	Organización del trabajo.	Organización del trabajo.
7. Dirección Ejecutiva de Educación Cívica	Planeación y seguimiento de objetivos.	Planeación y seguimiento de objetivos. Iniciativa y toma de decisiones. Compromiso y responsabilidad.
8. Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Geoestadística	Colaboración y trabajo en equipo.	Colaboración y trabajo en equipo. Organización del trabajo. Planeación y seguimiento de objetivos.
9. Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas	Compromiso y responsabilidad. Planeación y seguimiento de objetivos.	Colaboración y trabajo en equipo.
10. Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación	Planeación y seguimiento de objetivos.	Planeación y seguimiento de objetivos.
11. Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados	Colaboración y trabajo en equipo.	Ética y valores.
12. Unidad Técnica de Asuntos Jurídicos	Organización del trabajo. Compromiso y responsabilidad. Planeación y seguimiento de objetivos.	Organización del trabajo.
13. Unidad Técnica de Comunicación Social y Difusión	Organización del trabajo. Compromiso y responsabilidad.	
1a. Unidad Técnica de Servicios Informáticos	Organización del trabajo. Compromiso y responsabilidad.	Organización del trabajo.

⁷ Las celdas en blanco indican que el personal de esa oficina no contestó.

15. Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos	Planeación y seguimiento de objetivos.	Colaboración y trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad.
16. Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo	Planeación y seguimiento de objetivos.	Colaboración y trabajo en equipo. Organización del trabajo. Planeación y seguimiento de objetivos.
17. Órganos Desconcentrados	Planeación y seguimiento de objetivos.	Organización del trabajo.
En general	Organización del trabajo. Colaboración y trabajo en equipo. Planeación y seguimiento de objetivos.	Organización del trabajo. Colaboración y trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad.

La discrepancia que se observa entre las respuestas del personal en general y el que ocupa los mandos medios es congruente con los resultados de la encuesta de clima organizacional 2016,⁸ especialmente cuando se detecta que existe una buena apreciación acerca del tema "Visión y alineación estratégica". En dicha encuesta se analizaron 12 dimensiones que influyen en el clima laboral; las preguntas se redactaron en sentido positivo, así, entre mayor proporción de la respuesta "Totalmente de acuerdo", pudo constatarse una mayor aprobación de las y los funcionarios ante cada una de las dimensiones, mencionado lo anterior, "Visión y alineación estratégica" obtuvo 59% de aprobación,⁹ 19 puntos porcentuales de la dimensión mejor ubicada, "Autonomía", con 78%

Lo anterior significa, en términos de la interpretación de la encuesta, que entre el personal del Instituto Electoral existe motivación por iniciar cambios a partir de un plan estratégico y claridad en la misión y visión; sin embargo, es necesario mejorar la percepción que existe sobre la falta de planeación interna, pues solo el 26% de los encuestados coincide en que las decisiones se toman con base en la planificación. Asunto que coincide fielmente con lo señalado por el personal en general. Lo anterior vale la pena tomarlo en cuenta para la propuesta curricular; es decir, no sólo los resultados *per se*, sino también, procurar que la capacitación se oriente a las causas.

⁸ De acuerdo con la información reportada al cierre de octubre por la Coordinación de Recursos Humanos, la plantilla del personal de estructura era de 699 funcionarios (población). La encuesta de clima organizacional estuvo dirigida principalmente a personal de estructura tanto de órganos desconcentrados como de oficinas centrales. Sin embargo, no estaba cerrada a que ésta fuera contestada por personal de honorarios. El alcance de la encuesta fue de 557 respuestas (muestra), lo que representó el 80% respecto del total. La aplicación de la encuesta se realizó en línea, del 23 al 25 de noviembre de 2016.

⁹ Se refiere a establecer la cultura de planeación y a la claridad con respecto al rumbo de la organización.

1. El personal en general percibe que los superiores no organizan ni planean el trabajo.
2. Los mandos medios consideran que sus equipos no tienen las herramientas ni los conocimientos para alcanzar los objetivos.

En lo que hace al comportamiento de la competencia asociada al "compromiso y la responsabilidad", también coincide con los resultados de la dimensión "reconocimiento" en la encuesta de clima organizacional, pues ésta obtuvo calificaciones bajas, lo que significa que menos de la mitad de la población encuestada considera que se le reconoce el esfuerzo realizado en sus labores; en cambio, el 42% considera que se le felicita cuando realiza bien su trabajo y el 42% que en la Institución se valora su trabajo. En síntesis, la falta de reconocimiento se traduce en desmotivación hacia el trabajo que se realiza.

Resultados generales y por orden de importancia.

<p>Personal general 401/706 = 56.7% Personal del SPE y de la RA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización del trabajo 2. Planeación y seguimiento de objetivos 3. Colaboración y trabajo en equipo
<p>Mandos medios 75/97= 77.3% directores de área, subdirectores y coordinadores distritales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización del trabajo 2. Colaboración y trabajo en equipo 3. Compromiso y responsabilidad

En contraste con los resultados de esta dimensión en la encuesta de clima organizacional 2016, la relacionada con el "orgullo" muestra el valor que se asigna al trabajo realizado y a la imagen de la Institución, y de acuerdo con los resultados, fue la segunda mejor calificada por los funcionarios

con 74% de respuestas positivas, lo que podría interpretarse como el sentido de pertenencia de los colaboradores y su satisfacción por las actividades realizadas en el Instituto; no obstante, las áreas de oportunidad de esta dimensión se enfocan en la percepción relativa a la satisfacción de la ciudadanía, ya que el 35% de las funcionarias y funcionarios considera que la atención que recibe la ciudadanía por parte del Instituto Electoral no es la que se espera. En sí, se sienten parte del Instituto Electoral y están orgullosos de ello, pero reconocen que el trabajo que se hace para satisfacer a los ciudadanos que reciben los servicios de esta institución no está llenando las expectativas, y aun cuando existe la disposición de cambiar la forma de hacer las cosas, prevalece la percepción de que estos cambios se hacen sin una planeación previa y de que los esfuerzos por hacer las cosas diferentes o con propuestas de mejora, no son reconocidos ni valorados.

En suma, los hallazgos de la encuesta de clima organizacional permiten sugerir:

- ❖ Evitar cambios repentinos en el plan estratégico
- ❖ Tomar decisiones a partir de una planeación
- ❖ Reconocimiento
- ❖ Llenar las expectativas y conocer las necesidades de la ciudadanía

❖ Valoración por conducta o comportamiento

En la segunda pregunta de esta sección, los funcionarios debían elegir el nivel de frecuencia de cada una de las conductas descritas y que correspondía con su desempeño en el trabajo. La escala de frecuencias fue de cinco niveles, en los cuales, 1 era equivalente a nunca y 5 a siempre.

Al momento de analizar las respuestas otorgadas por los funcionarios en general, se observó la tendencia de que en la autoevaluación la calificación fue cinco, la más alta; al parecer, en el Instituto Electoral aún no existe una cultura de la evaluación ni autocrítica —habilidad que habrá de contemplarse en la propuesta de capacitación—; mientras en la pregunta anterior, relacionada con las competencias que hacía falta desarrollar, sí hubo áreas de oportunidad identificables. Esta tendencia en la respuesta hizo imposible cruzar las variables que permitieran identificar coincidencias entre una y otra preguntas; es decir, entre competencias y comportamientos, dado que al autoevaluarse no había de qué hablar, las respuestas fueron mínimas acerca de lo que cada cual necesita para su mejor desempeño; en cambio, cuando se trata de conocer qué se requiere en el área, surge un sinnúmero de comportamientos por resaltar como necesidad de capacitación.

En el caso de las respuestas de los mandos medios y superiores, sí se identificaron comportamientos en los que la moda fue de cuatro, valor que en la escala equivale a “la mayoría de las veces”. Al analizar los comportamientos en los cuales existe alguna oportunidad de mejora, se observa, como lo muestra la siguiente tabla, que seis de ellos están relacionados con competencias afines a las analizadas en la pregunta previa como planeación y seguimiento de objetivos, gestión del tiempo, organización del trabajo, realización del trabajo y sistematización de la información. A ello se suman tres comportamientos más que se asocian con Iniciativa y toma de decisiones, y liderazgo.

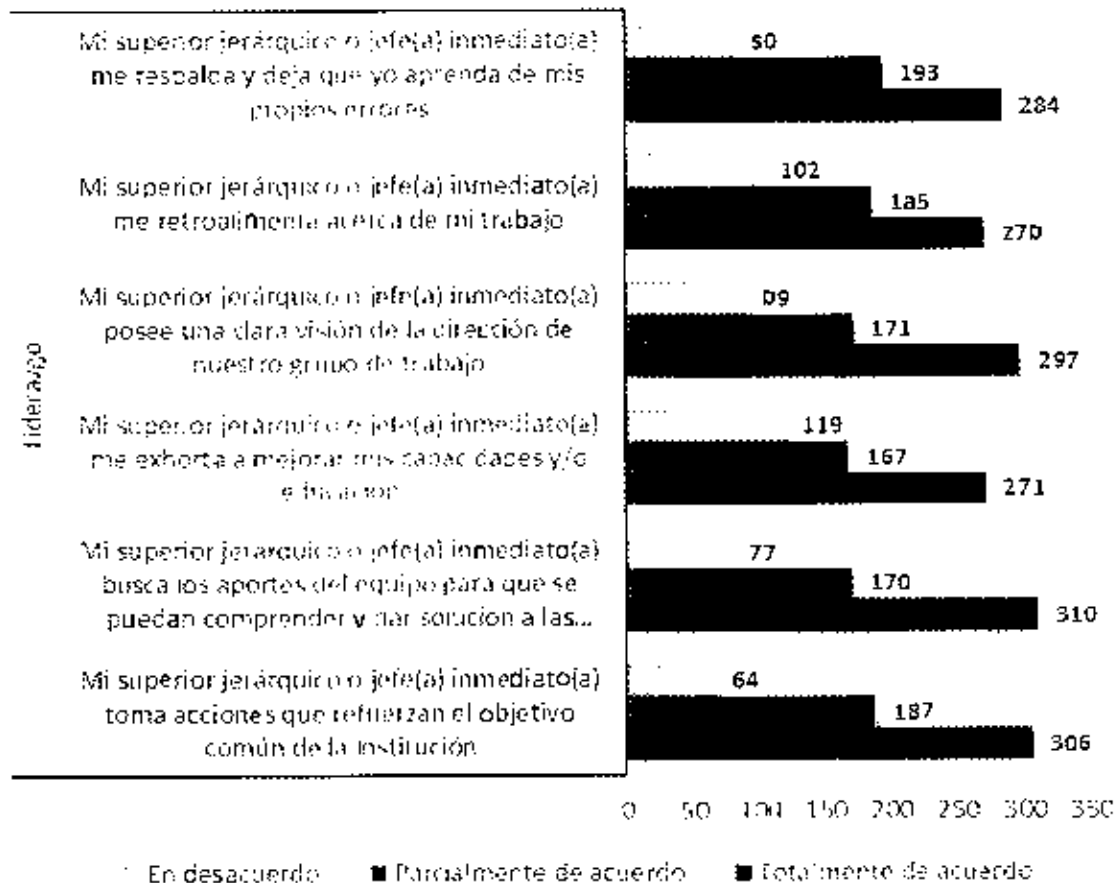
Tabla 2. Comparativo de comportamientos elegidos por los mandos medios y personal en general

Respuestas de los mandos medios y superiores				Respuestas de los funcionarios en general		
Competencia	Comportamiento	Promedio	Moda	Comportamiento	Promedio	Moda
Planeación y seguimiento de objetivos	Concretan sus ideas y planean el trabajo de manera eficiente, con base a un cronograma.	4.13	4	Autovaloración Concreto mis ideas y planeo el trabajo de manera eficiente, con base en un cronograma.	4.28	5
	Previenen contingencias que se pudieran presentar en la operación.	3.99	4	Prevengo contingencias que se pudieran presentar en la operación.	4.29	5
Gestión del tiempo	Respetan el tiempo de trabajo. No pasan tiempo en redes sociales, celulares y otros distractores atendiendo asuntos personales.	4.07	4	Respeto el tiempo de trabajo. No paso tiempo en redes sociales, celular y otros distractores atendiendo asuntos personales.	4.50	5
Organización del trabajo	Conocen a detalle el procedimiento de cada tarea.	4.21	4	Conozco a detalle el procedimiento de cada tarea.	4.39	5
	No requieren supervisión constante en la realización de su trabajo.	3.91	4	No requiero supervisión constante en la realización de mi trabajo.	4.04	5
Realización de trabajo y sistematización de la información	Sus trabajos requieren de pocas correcciones.	3.80	4	Mi trabajo requiere de pocas correcciones.	3.94	4
	Iniciativa y toma de decisiones Toman decisiones correctas y pertinentes de acuerdo a las funciones que desempeñan.	4.21	4	Tomo decisiones correctas y pertinentes de acuerdo con las funciones que desempeño.	4.49	5
Liderazgo	Establecen líneas de acción y mecanismos para dar seguimiento.	4.08	4	Establezco líneas de acción y mecanismos para dar seguimiento.	4.27	5
	Persuaden al logro de los objetivos, son convincentes. Logran que sus compañeros y subordinados se apropien del trabajo con eficiencia y responsabilidad.	4.08	4	Persuado a los demás al logro de los objetivos, soy convincente y logro que mis compañeras/os se apropien del trabajo con eficiencia y responsabilidad.	4.22	5

Handwritten signature and initials

El hallazgo de las competencias Liderazgo e Iniciativa y toma de decisiones es congruente también con los resultados de la encuesta de clima organizacional en la dimensión "liderazgo";¹⁰ en la cual, se puede identificar que de 12 es la quinta mejor calificada, eso significa que el 52% de los funcionarios otorgaron una calificación positiva a los factores que la integraron, específicamente consideraron que los superiores jerárquicos toman acciones que refuerzan el objetivo la Institución. Sin embargo, existe un área de oportunidad en lo que hace a la retroalimentación de los superiores jerárquicos y a su exhortación, a fin de que el personal mejore sus capacidades, lo que a su vez redundará en una mejora de la comunicación y en un trabajo más horizontal al interior de las áreas, de tal forma que todos los involucrados conozcan el aporte que tiene su trabajo en la totalidad de la tarea o entregable.

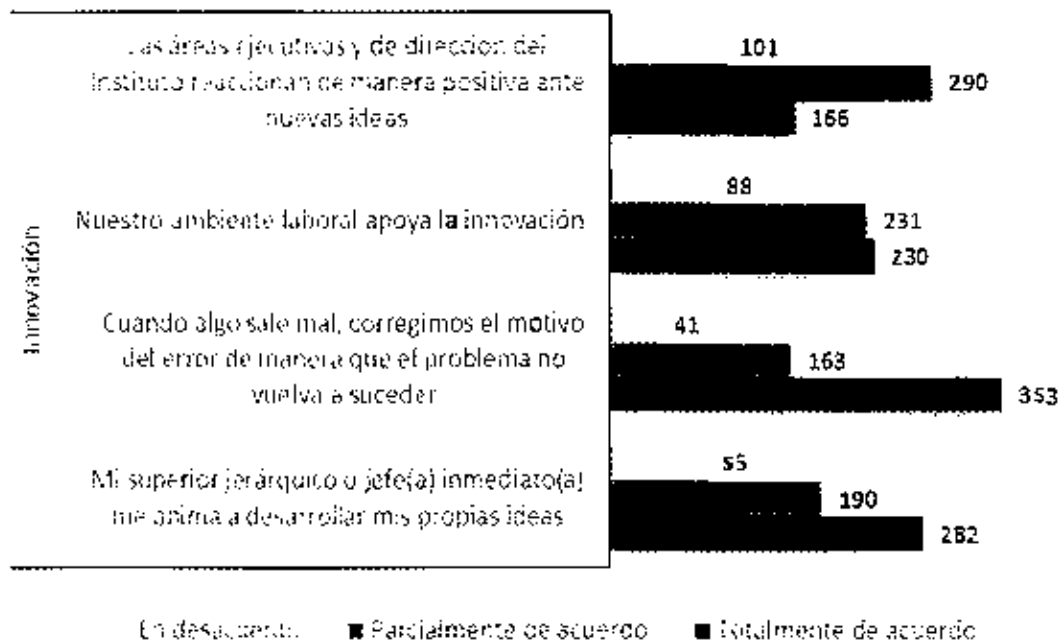
**Gráfica 1. Resultados de la dimensión Liderazgo
Encuesta de clima organizacional 2016.**



¹⁰ Se refiere al grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

Por su parte, los comportamientos observados en las competencias relativas a la Organización y realización del trabajo se relacionan con los resultados de la dimensión "Innovación"¹¹ de la encuesta mencionada, que se ubica en el octavo lugar de las 12 evaluadas. En esta dimensión las preguntas se enfocaron a medir la percepción existente en el Instituto Electoral sobre el ánimo para aplicar nuevas ideas y la tolerancia a los errores. Por una parte, se puede observar que 353 participantes de los 557 que integraron la muestra, consideraron que los errores que se cometen, se solucionan de raíz para que no vuelvan a pasar; sin embargo, se identificaron áreas de oportunidad en la promoción de un ambiente que apoye la innovación, pues solo el 30% estuvo completamente de acuerdo con esa afirmación.

Gráfica 2. Resultados de la dimensión Innovación
Encuesta de clima organizacional 2016.

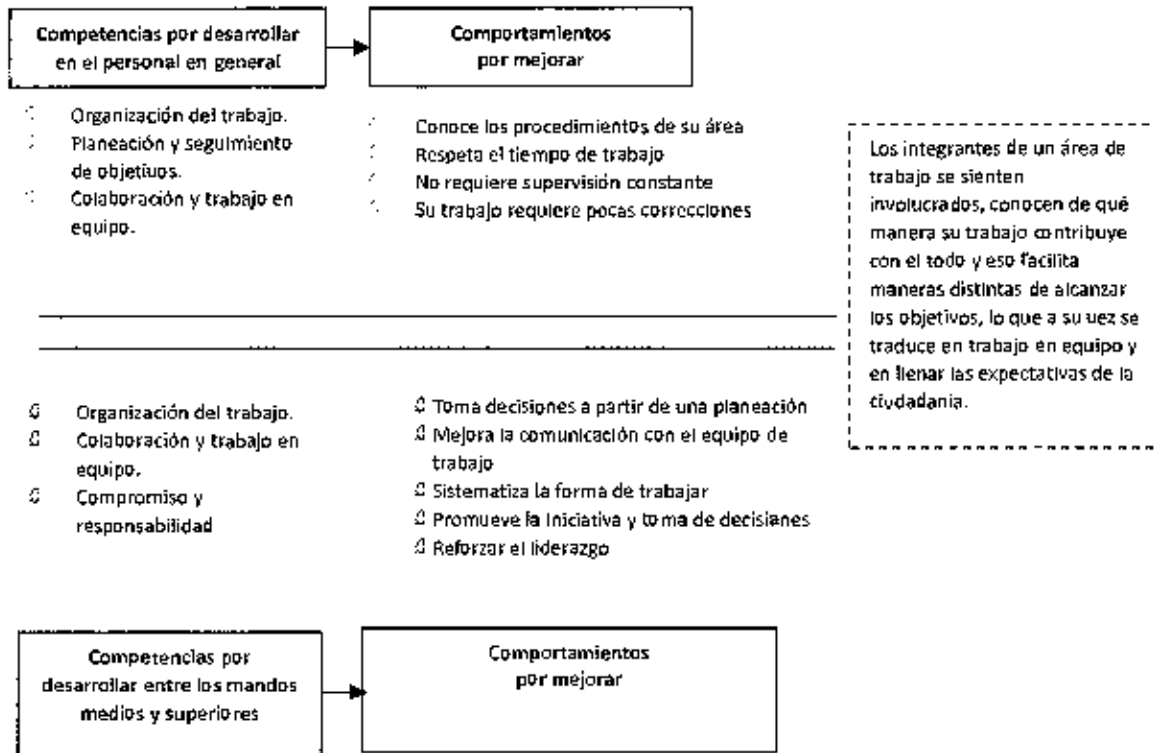


Al observar la gráfica anterior, es posible comprender de mejor manera la relación entre la tendencia a la innovación y los comportamientos asociados con la competencia Organización del trabajo, pues en la medida en que se acepte y reconozca que existen formas diferentes de hacer las cosas, habrá posibilidad de mejorar el desempeño y transitar hacia una cultura de la mejora continua.

¹¹ Relacionada con la percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo.

En síntesis, los resultados de esta sección se podrían resumir a partir del siguiente esquema:

Esquema 1. De la tendencia de competencias por desarrollar y comportamientos por mejorar.



Sección II. Detección de necesidades de capacitación en relación con conocimientos genéricos.

- ☐ Selección de conocimientos genéricos y nivel de dominio requerido para lograr un mejor desempeño.

En esta sección del cuestionario, de los 24 tipos de conocimientos genéricos que pudo elegir el personal del Instituto Electoral, la mitad fueron seleccionados por el 80% o más, y como se puede observar en la siguiente tabla, se trata de conocimientos relacionados con normatividad, con saberes técnicos que permiten hacer el trabajo y con métodos para realizarlo de manera más eficiente y eficaz. El nivel de dominio requerido se ubica en su mayoría en los niveles intermedio y avanzado.



Tabla 3. Cantidad y porcentaje de funcionarios que eligieron cada uno de los conocimientos genéricos.

Conocimientos Genéricos	Número de funcionarios	Porcentaje	Nivel de dominio requerido (1) Básico (2) Intermedio (3) Avanzado
1. Manejo de Microsoft Office	362	90.27	2
2. Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Distrito Federal	355	88.52	2
3. Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal	352	87.78	2
4. Ortografía y redacción	352	87.78	3
5. Constitución de la Ciudad de México	350	87.28	3
6. Procesos de mejora continua	341	85.03	3
7. Calidad en el servicio	338	84.28	3
8. Legislación en materia Electoral	322	80.29	3
9. Administración de procesos electorales	322	80.29	3
10. Elaboración de informes y manejo de datos estadísticos	322	80.29	2
11. Manejo de archivo	321	80.05	1
12. Control de documentación y archivo	321	80.05	1

*Los demás saberes no se despliegan porque están por debajo del 80% mencionado.

Respecto de los conocimientos genéricos elegidos por los mandos medios, de la oferta de 24, 15 de ellos, fueron seleccionados por el 90% o más de la población encuestada, lo cual coincide con las materias seleccionadas por la población total que respondió el cuestionario, aunque también agrega conocimientos relacionados con los principios, valores, misión y visión del Instituto, como es el enfoque de derechos humanos, los principios de perspectiva de género, así como los procesos de mejora continua; además de conocimientos sobre el quehacer sustantivo del Instituto, esto es, administración de procesos electorales y presupuesto participativo, y sistemas electorales y de partidos. El nivel de dominio elegido de estos saberes es avanzado en todos los casos.

Tabla 4. Cantidad y porcentaje de funcionarios de mandos medios que eligieron cada uno de los conocimientos genéricos.

Conocimiento Genéricos	Número de funcionarios	Porcentaje	Nivel de dominio requerido (1) Básico (2) Intermedio (3) Avanzado
1. Constitución de la Ciudad de México	74	98.67	3
2. Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Distrito Federal.	74	98.67	3
3. Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal	74	98.67	3
4. Legislación en materia Electoral	74	98.67	3
5. Principios de perspectiva de género y enfoque de derechos humanos	73	97.33	3
6. Manejo de Microsoft Office	73	97.33	3
7. Ortografía y redacción	73	97.33	3
8. Administración de procesos electorales	71	94.67	3
9. Legislación en materia de participación ciudadana	70	93.33	3
10. Presupuesto participativo	70	93.33	3
11. Procesos de mejora continua	70	93.33	3
12. Sistemas Electorales y de Partidos	69	92.00	3
13. Legislación en Administración Pública	68	90.67	1
14. Calidad en el servicio	68	90.67	3
15. Elaboración de informes y manejo de datos estadísticos	68	90.67	2

*Los demás saberes no se despliegan porque están por debajo del 90% mencionado.

Al comparar los tipos de conocimientos genéricos ordenados de mayor a menor frecuencia, en términos de preferencias de ambas poblaciones, es interesante observar que de los 13 tipos de conocimientos con mayor porcentaje de preferencias, cinco de ellos están relacionados con normatividad, uno con la perspectiva de género y el enfoque de derechos humanos y cinco con conocimientos técnicos que ayudan a desempeñar mejor las funciones, como son la gestión efectiva del trabajo y la mejora continua.

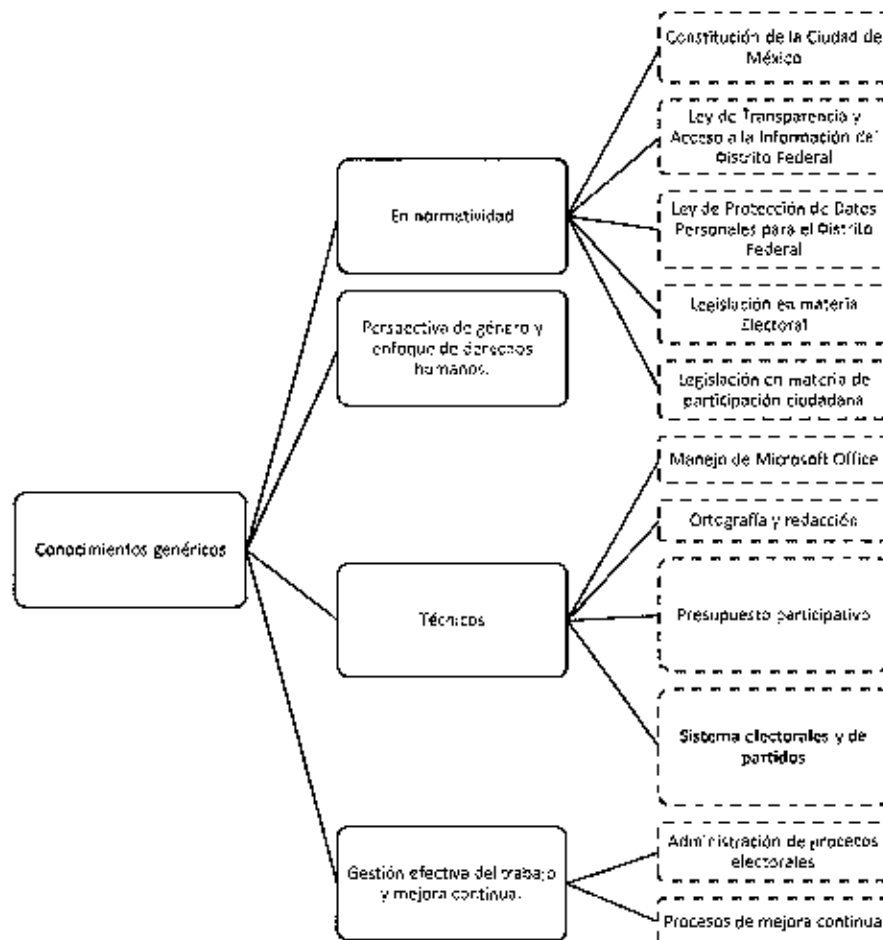
Al respecto, es de destacar que en la mayoría de los casos, a ambos tipos de población, coinciden en que el nivel de dominio que se requiere de esos conocimientos es avanzado.

Tabla 5. Contraste entre lo que eligió el personal en general y los mandos medios, respecto de los conocimientos genéricos

Conocimiento Genéricos	Mandos medios y superiores		Funcionarios general	
	Porcentaje	Nivel de dominio requerido*	Nivel de dominio requerido*	Porcentaje
1. Constitución de la Ciudad de México	98.67	3	3	87.282
2. Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Distrito Federal.	98.67	3	2	88.529
3. Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal	98.67	3	2	87.781
4. Legislación en materia Electoral	98.67	3	3	80.299
5. Principios de perspectiva de género y enfoque de derechos humanos	97.33	3	2	79.800
6. Manejo de Microsoft Office	97.33	3	2	90.274
7. Ortografía y redacción	97.33	3	3	87.7e1
9. Administración de procesos electorales	94.67	3	3	80.299
10. Legislación en materia de participación ciudadana	93.33	3	3	77.556
11. Presupuesto participativo	93.33	3	3	78.554
12. Procesos de mejora continua	93.33	3	3	85.037
13. sistemas Electorales y de Partidos	92.00	3	3	74.314
14. Legislación en Administración Pública	90.67	1	2	75.312
15. Calidad en el servicio	90.67	3	3	84.289
16. Elaboración de informes y manejo de datos estadísticos	90.67	2	2	80.299

* (1) Básico, (2) Intermedio y (3) Avanzado

Esquema 2. Conocimientos genéricos



En el siguiente apartado, si bien todas las áreas del Instituto Electoral participaron, sólo se darán a conocer datos que ilustren frecuencia o lo contrario, datos disímolos.

Sección III. Detección de necesidades de capacitación en relación con los conocimientos específicos

Las preguntas utilizadas para esta sección fueron:

- ☞ De la siguiente lista selecciona el número que mejor indique el nivel de conocimientos específicos que requieres para lograr un mejor desempeño de tus funciones.
- ☞ Responda a las que están relacionadas con sus funciones o que apliquen en su área de responsabilidad, de acuerdo con la siguiente escala. En caso de que no se relacione, o no aplique, seleccione la opción NS/NC.

Handwritten signature

Oficina de consejeros

La siguiente tabla muestra las respuestas vertidas por las y los funcionarios de las oficinas de Consejeros Electorales. Pueden apreciarse claramente tres preferencias principales.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la oficina de Consejeros

Conocimientos Específicos	Porcentaje de respuestas por área	Nivel de dominio requerido (1) Básico (2) Intermedio (3) Avanzado
Legislación en materia de derechos humanos	100	3
Sistema interamericano de derechos humanos	100	2
Políticas en materia de género	100	3
Impartición de cursos de capacitación	67	3
Geografía electoral	67	3
Metodología de la investigación	67	3
Derecho Administrativo Sancionador	67	3
Legislación del ISSSTE	67	1
Argumentación jurídica	67	3

* (1) Básico, (2) Intermedio y (3) Avanzado

Llama la atención que la primera preferencia se refiere a los derechos humanos, por lo que habrá que poner atención en este punto, puesto que, si bien el Centro pretende de antemano diseñar un módulo relativo a esta temática en el Nivel inicial de la capacitación —como una competencia genérica que atraviesa las funciones del Instituto Electoral—, no está de más contemplar que el diseño de la trama curricular derive en el trazo de distintas trayectorias avanzadas en esta materia.

La segunda y tercera preferencias se esparcen en seis y cinco conocimientos específicos, respectivamente. Al respecto, se tomarán en cuenta aquellos que coincidan con las de otras áreas de adscripción; la opción de diseñar tantas trayectorias curriculares como preferencias, no es viable; en cambio, es posible delinear recorridos, conforme vayan apareciendo conglomerados de conocimientos.

Conglomerado elegido

Perspectiva de género y derechos humanos

Normatividad, legislación ISSSTE, metodología y geografía electoral

Diseño y elaboración de materiales didácticos, corrección de estilo, protocolo y organización de eventos oficiales

Contraloría General

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Contraloría

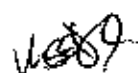
Conocimiento Específicos	Porcentaje de respuestas por área	Nivel de dominio requerido		
		(1) Básico	(2) Intermedio	(3) Avanzado
Desarrollo del liderazgo	92.86		1	
Legislación en materia de derechos humanos	78.57		2	
Sistema interamericano de derechos humanos	78.57		1	
Políticas en materia de género	78.57		1	
Adquisiciones, arrendamientos, servicios y normas para la administración	78.57		2	
Gestión del desempeño	78.57		1	
Desarrollo Organizacional y Administración	71.43		2	
Control interno, procedimientos de auditoría	71.43		1,3	

En el caso de la Contraloría, las preferencias se ubican en desarrollo y liderazgo; en segundo lugar, se dividen en cinco conocimientos específicos que van desde Legislación en materia de derechos humanos hasta Gestión del desempeño, y en tercer lugar, en Desarrollo organizacional y administración, en conjunto con Control interno, procedimientos de auditoría.

Al respecto, puede percibirse que, tanto en la oficina de consejeros como en esta instancia, que se vuelve a repetir el tema de los derechos humanos y, resaltan los temas sobre Desarrollo organizacional y liderazgo, que en conjunto se pueden englobar en temas de Desarrollo humano y gerencia. Es de subrayar que el instrumento respondido por los mandos medios coincide con estas dos áreas de conocimiento mencionadas.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Contraloría

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Legislación en materia de derechos humanos	100	2
Políticas en materia de género	100	2
Derecho Administrativo Sancionador	100	3
Desarrollo Organizacional y Administración	75	1,2,3
Metodología de la investigación	75	1
Legislación en materia presupuestaria	75	1



Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Ley de impuestos sobre la renta	75	1
Código Fiscal del Distrito Federal	75	1
Normatividad en bienes muebles	75	1
Gestión del desempeño	75	1
Desarrollo de liderazgo	75	1

En cuanto a la respuesta de los mandos medios, es posible advertir que existe coincidencia respecto de: Legislación en materia de derechos humanos y Desarrollo organizacional y administración. Si acaso, llama la atención la selección de Metodología de la investigación en nivel básico, si se consideran las funciones del área; es decir, se trata de una preferencia disímbola respecto a las demás. Habrá que poner atención, por si hay una incidencia en páginas posteriores, respecto de esta materia.

Secretaría Ejecutiva

En esta área, la atención se enfocó hacia el tema Sistema interamericano de derechos humanos; en segundo lugar, Legislación en materia de derechos humanos y Políticas en materia de género, y en tercer lugar, Argumentación jurídica.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Secretaría Ejecutiva

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Sistema interamericano de derechos humanos	75.00	1
Legislación en materia de derechos humanos	70.83	1
Políticas en materia de género	70.83	1
Argumentación jurídica	58.33	3
Desarrollo Organizacional y Administración	54.17	1
Desarrollo del Liderazgo	54.17	1

En lo que toca a la selección de los mandos medios, aun cuando los datos no son representativos, por el número de personas que respondieron al cuestionario, existe coincidencia respecto a las preferencias y grado en que se requieren los conocimientos de Legislación en materia de derechos humanos y Políticas en materia de género, ambas en nivel básico.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Secretaría Ejecutiva

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Desarrollo Organizacional y Administración	100	1
Legislación en materia de derechos humanos	100	1
Políticas en materia de género	100	1
Diseño de curso de capacitación	100	2,3
Impartición de cursos de capacitación	100	2,3
Corrección de estilo	100	1
Desarrollo de liderazgo	100	1,2

Secretaría Administrativa

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Secretaría Administrativa

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Desarrollo Organizacional y Administración	54.55	2,3
Auditoría	49.09	1,2,3
Finanzas	43.64	3
Control interno, procedimientos de auditoría	43.64	1
Legislación en materia presupuestaria	43.64	1

Las preferencias en esta área caen en Desarrollo organizacional y administración, Auditoría y Finanzas, Control interno, procedimientos de auditoría y Legislación en materia presupuestaria. Lo anterior representa que dicha elección está relacionada fielmente con las funciones de la instancia.

En contraste, las personas de mandos medios que respondieron al instrumento, coinciden solamente en el tema de las finanzas, sólo que apoyada en informática. Vale la pena subrayar que otra elección realizada por el personal de este nivel jerárquico, se enfoca en Elaboración de presupuestos y en adquisiciones, arrendamientos, servicios y normas en nivel avanzado. Habrá que analizar la conveniencia de si requiere el personal en general el nivel avanzado de este conocimiento.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Secretaría Administrativa

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Elaboración de presupuestos	100	3
Adquisiciones, arrendamientos, servicios y normas para la administración	100	3
Sistemas Informáticos Financieros	75	1,2,3
Finanzas	75	1,2,3
Auditoría	75	1,2,3
Instrumentos financieros	75	1,2,3
Control interno, procedimientos de auditoría	75	1
Legislación en materia presupuestaria	75	3
Normatividad en bienes muebles	75	3

Handwritten signature and initials

Dirección Ejecutiva de Educación Cívica

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Dirección Ejecutiva de Educación Cívica

Conocimientos específicos	Porcentaje en función de las respuestas recibidas	Grado de dominio más solicitado
Políticas en materia de género	79.17	2,3
Elaboración de materiales educativos	79.17	3
Corrección de estilo	79.17	3
Didáctica	75.00	3
Desarrollo y producción de e-Books	75.00	3
Legislación en materia de derechos humanos	70.83	2

De acuerdo con los datos que se leen en la tabla, los conocimientos específicos que ocupan el primer lugar se refieren a Políticas en materia de género, Elaboración de materiales educativos y Corrección de estilo. Es relevante que 19 personas se hayan inclinado por corrección de estilo, tal como si fuera una función transversal en esta Dirección. Habrá que profundizar en esta respuesta, pues en todo caso podría considerarse como un conocimiento específico por incluirse en el Nivel especializado del Programa de capacitación.

En cuanto al personal de mandos medios, además de los conocimientos específicos elegidos por los funcionarios del área, agregan Diseño e impartición de cursos de capacitación, Desarrollo de liderazgo y, Protocolo y organización de eventos oficiales. En contraste, no seleccionaron los conocimientos relacionados con la corrección de estilo.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Dirección Ejecutiva de Educación Cívica

Conocimientos específicos	Porcentaje en función de las respuestas recibidas por área	Grado de dominio más solicitado
Legislación en materia de derechos humanos	100	3
Sistema interamericano de derechos humanos	100	3
Políticas en materia de género	100	3
Diseño de curso de capacitación	100	1,3
Impartición de cursos de capacitación	100	1,3
Elaboración de materiales educativos	100	3,3
Didáctica	100	1,3
Desarrollo y producción de e-Books	100	1,3
Desarrollo de liderazgo	100	2,3
Protocolo y Organización de eventos oficiales	100	1,2

Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Geobestadística

La elección en esta área se reparte en tres áreas de conocimientos específicos: Geografía electoral y Metodología de la investigación en primer lugar, Access en segundo y Políticas en materia de género en tercero.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Geostadística

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Geografía electoral	70.00	3
Metodología de la investigación	70.00	1,3
Access	66.67	1,2
Políticas en materia de género	63.33	1
Sistema interamericano de derechos humanos	56.67	1
Elaboración de presupuestos	53.33	2
Legislación en materia de derechos humanos	53.33	1

En tres casos coincide lo que pide el personal en general de la DEOEyG con lo respondido por los mandos medios (ver tabla de abajo) coincide con las respuestas de su personal, con excepción de Políticas en materia de género. Asimismo, llama la atención que aun cuando se trata de una dirección ejecutiva en la que prevalecen actividades técnicas, refieren también Políticas en materia de género.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Geostatística

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Elaboración de presupuestos	87.5	1
Políticas en materia de género	87.5	1,3
Impartición de cursos de capacitación	87.5	1,2
Metodología de la investigación	87.5	2
Desarrollo Organizacional y Administración	75	1
SPSS	75	1
Access	75	1
Legislación en materia de derechos humanos	75	1
Sistema interamericano de derechos humanos	75	1
Diseño de curso de capacitación	75	1
Elaboración de materiales educativos	75	1
Didáctica	75	1
Sitios web	75	1
Sistemas operativos	75	1
Desarrollo de liderazgo	75	1,2

Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas

En esta dirección vuelven a repetirse nombres como Políticas en materia de género y Legislación en materia de derechos humanos. Si se hace un recuento hasta ahora, la mayoría ha optado por estos dos conocimientos específicos y en una u otra medida por Desarrollo organizacional y Argumentación jurídica en el mismo nivel de preferencias; el grado de dominio es lo que varía en cada caso.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Políticas en materia de género	77.78	2
Legislación en materia de derechos humanos	66.67	2
Desarrollo organizacional y administración	55.56	1,2
Argumentación jurídica	55.56	3

Ahora bien, los mandos medios coinciden en lo seleccionado por el personal de su área; no así en el grado de dominio; mientras los primeros optan en casi todos los casos por los niveles 1 y 2, los segundos lo hacen por el nivel tres. Este resultado podría implicar, sin ahondar en el tema, que los mandos medios y superiores tienen la percepción de que su personal requiere un menor nivel de competencia.

Nuevamente aparece metodología de la investigación y esta vez en grado de dominio avanzado.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Legislación en materia de derechos humanos	83.33	3
Sistema interamericano de derechos humanos	83.33	3
Políticas en materia de género	83.33	1,3
Derecho Administrativo Sancionador	83.33	3
Argumentación jurídica	83.33	3
Metodología de la investigación	66.67	3
Publicidad política y marketing político	66.67	3
Conciliación	66.67	2

Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación

La prioridad para esta dirección, está puesta en Políticas en materia de género, en segundo lugar, las preferencias se bifurcan en distintos conocimientos, sin embargo, prevalecen los relativos al diseño de cursos y materiales educativos, así como a la impartición. Es de hacer notar que dichos conocimientos forman parte fundamental de las actividades sustantivas de esta Dirección, esto lleva a suponer que con el paso del tiempo, sus saberes han quedado desactualizados.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Políticas en materia de género	93.75	2
Diseño de curso de capacitación	87.5	2,3
Impartición de cursos de capacitación	87.5	2
Elaboración de materiales educativos	87.5	2
Didáctica	87.5	2
Legislación en materia de derechos humanos	81.25	3
Sistema interamericano de derechos humanos	81.25	2
Corrección de estilo	81.25	2
Desarrollo del liderazgo	81.25	3
Desarrollo y producción de e-Books	75	1
Metodología de la investigación	75	2
Sitios web	75	1,2,3

Los mandos medios optan por los mismos conocimientos que su personal, pero no con la misma prioridad ni grado de dominio: sugieren el nivel avanzado y no intermedio como lo prefirió el personal a su cargo.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación

Conocimientos específicos	Porcentaje en función de las respuestas recibidas	Grado de dominio más solicitado
Elaboración de presupuestos	100	2
Legislación en materia de derechos humanos	100	3
Políticas en materia de género	100	3
Diseño de curso de capacitación	100	3
Impartición de cursos de capacitación	100	3
Elaboración de materiales educativos	100	3
Didáctica	100	3
Desarrollo y producción de e-Books	100	3
Corrección de estilo	100	2
Metodología de la investigación	100	2
Manejo de plataforma Moodle	100	3
Sitios web	100	3

Conocimientos específicos	Porcentaje en función de las respuestas recibidas	Grado de dominio más solicitado
Gestión del desempeño	100	3
Desarrollo de liderazgo	100	2
Diseño Web	100	1,3
Comunicación Digital y Social Media	100	1

Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados

En esta Unidad Técnica resalta como tercera preferencia, el conocimiento sobre Protocolo y organización de eventos oficiales, en segundo lugar, Protección civil y Desarrollo organizacional y, en primero, Logística y administración de materiales.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Logística y administración de materiales	78.26	3
Desarrollo Organizacional y Administración	65.22	2
Protección civil	65.22	2
Protocolo y Organización de eventos oficiales	56.52	1,3
Gestión del desempeño	52.17	2
Desarrollo del liderazgo	52.17	2

En cambio, las preferencias coinciden sólo en algunas áreas de conocimiento elegidas por el personal a su cargo; sin embargo, son pocos los elementos que se pueden inferir, puesto que sólo dos mandos medios dieron respuesta, lo cual no se extiende a la Unidad Técnica en su conjunto.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios la Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Reglamento de Tránsito del Distrito Federal	100	1,2
Legislación en materia de derechos humanos	100	1
Políticas en materia de género	100	1
Protocolo y Organización de eventos oficiales	100	3
Protección cívil	100	1

Unidad Técnica de Asuntos Jurídicos

Las tres primeras preferencias de esta Unidad se abocan al tema derechos humanos y género; en contraste, la cuarta y quinta refiere dos opciones: Conciliación y Argumentación jurídica, por lo cual, sería conveniente considerar en estas últimas el Nivel especializado.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Unidad Técnica de Asuntos Jurídicos

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas del área	Grado de dominio más solicitado
Legislación en materia de derechos humanos	89.66	3
Políticas en materia de género	86.21	3
Sistema interamericano de derechos humanos	82.76	3
Argumentación jurídica	82.76	3
Conciliación	68.97	3
Derecho Administrativo Sancionador	65.52	3

Los mandos medios de esta área tienen elecciones idénticas a las de su personal, inclusive en el grado de dominio, por el orden de prelación en que aparecen unos conocimientos y otros.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Unidad Técnica de Asuntos Jurídicos

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas del área.	Grado de dominio más solicitado
Legislación en materia de derechos humanos	100	3
Sistema interamericano de derechos humanos	100	3
Políticas en materia de género	100	3
Argumentación jurídica	100	3
Derecho Administrativo Sancionador	80	3
Conciliación	80	3
Metodología de la investigación	60	1
Legislación en seguridad social	60	3
Legislación del ISSSTE	60	1,2,3
Desarrollo de liderazgo	60	2

Unidad Técnica de Servicios Informáticos

En esta Unidad coinciden en dos conocimientos específicos los mandos medios y el personal, salvo por el nivel de dominio requerido, por lo demás, los mandos medios agregan control interno y procedimientos de auditoría.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Unidad Técnica de Servicios Informáticos

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Sitios web	78.57	3
Seguridad informática	71.43	3
Sistemas operativos	71.43	3
Administración y gestión de equipos de comunicaciones	71.43	3
Access	64.29	1
Redes de área local	64.29	3

Los mandos medios y superiores coinciden con el personal en general, pero agregan conocimientos que van más allá de las funciones operativas del área y que tienen que ver con los servicios que

Handwritten signature/initials

brindan a las distintas área del Instituto, como Gestión del desempeño, Elaboración de presupuestos, Legislación en materia de derechos humanos, Políticas en materia de género, Adquisiciones, arrendamientos, servicios y normas para la administración y Manejo en la plataforma Moodle.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Unidad Técnica de Servicios Informáticos

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Access	100.00	3
Control interno, procedimientos de auditoría	100.00	1,2
Seguridad informática	100.00	3
Sistemas operativos	100.00	3
Administración y gestión de equipos de comunicaciones	100.00	3
Gestión del desempeño	100.00	2
Elaboración de presupuestos	75.00	1,2,3
Legislación en materia de derechos humanos	75.00	1
Políticas en materia de género	75.00	1
Adquisiciones, arrendamientos, servicios y normas para la administración	75.00	1,2,3
Manejo de plataforma Moodle	75.00	3
Redes de área local	75.00	3
Sitios web	75.00	3
Desarrollo de liderazgo	75.00	2
Comunicación Digital y Social Media	75.00	2

Unidad Técnica de Comunicación Social y Difusión

La selección de conocimientos por parte de esta Unidad coloca en primer y segundo lugares, temas relacionados con el Tratamiento de imágenes y video, en conjunto con Marketing en los grados avanzados; en tercer lugar, Políticas en materia de género.

Es de resaltar que los mandos medios no respondieron al instrumento, por lo que no hay forma de contrastar la información.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Unidad Técnica de Comunicación Social y Difusión

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Edición de imágenes y video Digitales	100.00	3
Marketing y publicidad en Internet	75.00	3
Políticas en materia de género	66.67	2,3
Corrección de estilo	66.67	3
Redacción Periodística	66.67	3
Diseño Web	66.67	1,3
Comunicación Digital y Social Media	66.67	3
Diplomado en gestión y marketing cultural	66.67	3

Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos

Nuevamente, la temática referente a los derechos humanos sobresale en esta Unidad, con un grado de dominio avanzado. El personal de mandos medios opta también por este tema, con excepción de que coloca como prioridad el tema sobre Control interno y procedimientos de auditoría.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Legislación en materia de derechos humanos	90.91	3
Sistema interamericano de derechos humanos	90.91	3
Políticas en materia de género	90.91	3
Diseño de curso de capacitación	63.64	2
Desarrollo del liderazgo	63.64	3
Protocolo y organización de eventos oficiales	63.64	2,3
Argumentación jurídica	63.64	2

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Control interno, procedimientos de auditoría	100.00	1
Legislación en materia de derechos humanos	100.00	3
Sistema Interamericano de derechos humanos	100.00	3
Políticas en materia de género	100.00	3
Diseño de curso de capacitación	100.00	1
Protocolo y Organización de eventos oficiales	100.00	1,2,3

Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

Resulta significativo que 11 personas coincidieron en colocar como prioridad, identificar las brechas de talento, pues resulta útil tanto para el área de reclutamiento y selección, como de capacitación y evaluación. La segunda preferencia se orienta hacia Desarrollo organizacional, Legislación en materia de derechos humanos y Políticas en materia de género, no muy distinto de lo que ha venido eligiendo el personal en general. Asimismo, es curioso que la tercera opción se diversifique entre el Sistema Interamericano de derechos humanos, el Diseño e impartición de cursos de capacitación, Didáctica, Gestión del desempeño y Desarrollo de liderazgo.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Identificar las brechas de talento	84.62	1,3
Desarrollo Organizacional y Administración	76.92	1,2
Legislación en materia de derechos humanos	76.92	1
Políticas en materia de género	76.92	1,2
Planificación de los recursos humanos	76.92	1
Sistema Interamericano de derechos humanos	69.23	1
Diseño de curso de capacitación	69.23	3
Impartición de cursos de capacitación	69.23	3
Didáctica	69.23	3
Gestión del desempeño	69.23	3
Desarrollo del liderazgo	69.23	3

En esta área no coinciden del todo las preferencias de los distintos actores, como se observa en ambas tablas, además de los conocimientos identificados por el personal, los mandos medios añaden la necesidad de que su equipo de trabajo conozca sobre Access, Elaboración de materiales educativos, Desarrollo y producción del e-Books, Manejo de plataforma Moodle y reclutamiento y selección de talento.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Access	100	1,2
Legislación en materia de derechos humanos	100	1,2
Políticas en materia de género	100	1,2
Diseño de curso de capacitación	100	3
Impartición de cursos de capacitación	100	3
Elaboración de materiales educativos	100	3
Didáctica	100	3
Desarrollo y producción de e-Books	100	1
Manejo de plataforma Moodle	100	2,3
Gestión del desempeño	100	2,3
Identificar las brechas de talento	100	2,3
Reclutamiento y selección de talento	100	1

Órganos Desconcentrados

Los Órganos Desconcentrados refieren tres conocimientos específicos relacionados con los derechos humanos; coinciden también con lo que se ha venido prefiriendo, con la salvedad de que estos conocimientos los requieren en nivel avanzado.

Los mandos medios coinciden en estas materias, excepto que, en el primer lugar de las referencias, aparece también la impartición de cursos de capacitación, la elaboración de materiales y la geografía electoral.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de órganos Desconcentrados

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Legislación en materia de derechos humanos	92	3
Sistema interamericano de derechos humanos	91	3
Políticas en materia de género	89	3
Geografía electoral	82	3
Impartición de cursos de capacitación	80	2,3
Diseño de curso de capacitación	78	3
Desarrollo del liderazgo	78	3
Protección civil	78	1
Conciliación	72	2

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos emitidas por personal de mandos medios de órganos Desconcentrados

Conocimientos específicos	Porcentaje de respuestas por área	Grado de dominio más solicitado
Políticas en materia de género	100.00	3
Diseño de curso de capacitación	100.00	3
Impartición de cursos de capacitación	100.00	3
Sistema interamericano de derechos humanos	96.15	3
Elaboración de materiales educativos	96.15	3
Geografía electoral	96.15	3
Legislación en materia de derechos humanos	92.31	3
Didáctica	92.31	2
Argumentación jurídica	84.62	3
Desarrollo de liderazgo	80.77	3
Protección civil	80.77	1
Conciliación	80.77	3
Planificación de los recursos humanos	73.08	1

Coincidencias entre las áreas, respecto de los conocimientos específicos

La tabla siguiente representa las coincidencias de la totalidad de datos, lo que supone que en primer lugar habrá que considerar la temática que abarque lo relacionado con los derechos humanos; en segundo lugar, liderazgo, y en tercero, lo relativo al diseño e impartición de cursos. Desde este marco, un mapa quedaría coloreado en lo relativo a los derechos humanos, con un degradado hacia liderazgo o temas relacionados con gerencia: desarrollo organizacional, gestión, etc., y un degradado aún más tenue, lo asociado con el diseño de cursos e impartición.

Las inferencias descritas se pueden confirmar a partir de la siguiente tabla que muestra la forma en la que se ordenan las preferencias de conocimientos específicos requeridos por el personal en general y por los mandos medios de cada área.

Tabla de respuestas sobre conocimientos específicos de la totalidad de la población

Conocimientos Específicos	Respuestas del personal de mandos medios	Porcentaje en función de las respuestas recibidas	Respuestas del personal	Porcentaje en función de las respuestas recibidas
Políticas en materia de género	69	92%	275	69%
Legislación en materia de derechos humanos	67	89%	283	71%
Sistema Interamericano de derechos humanos	62	83%	262	65%
Desarrollo de liderazgo	54	72%	232	58%
Diseño de curso de capacitación	50	67%	186	46%
Impartición de cursos de capacitación	49	65%	179	45%
Metodología de la investigación	46	61%	199	50%
Argumentación jurídica	46	61%	185	46%
Elaboración de materiales educativos	44	59%	149	37%
Didáctica	44	59%	153	38%
Geografía electoral	43	57%	178	44%
Desarrollo Organizacional y Administración	42	56%	215	54%

[Handwritten signature]

Conocimientos Específicos	Respuestas del personal de mandos medios	Porcentaje en función de las respuestas recibidas	Respuestas del personal	Porcentaje en función de las respuestas recibidas
Gestión del desempeño	42	56%	174	43%
Corrección de estilo	40	53%	195	49%
Derecho Administrativo Sancionador	38	51%	146	36%
Sitios web	38	51%	142	35%
Conciliación	38	51%	160	40%
Elaboración de presupuestos	36	48%	153	38%
Access	35	47%	161	40%
Planificación de los recursos humanos	35	47%	153	38%
Protección civil	35	47%	169	42%
Sistemas operativos	32	43%	139	35%
Control interno, procedimientos de auditoría	29	39%	121	30%
Legislación del ISSSTE	29	39%	154	38%
Protocolo y Organización de eventos oficiales	29	39%	121	30%
SPSS	28	37%	107	27%
Desarrollo y producción de e-Books	28	37%	114	28%
Seguridad informática	28	37%	110	27%
Identificar las brechas de talento	27	36%	133	33%
Publicidad política y marketing político	27	36%	116	29%
Logística y administración de materiales	26	35%	114	28%

Conocimientos Específicos	Respuestas del personal de mandos medios	Porcentaje en función de las respuestas recibidas	Respuestas del personal	Porcentaje en función de las respuestas recibidas
Legislación en materia presupuestaria	25	33%	119	30%
Adquisiciones, arrendamientos, servicios y normas para la administración	25	33%	115	29%
Redes de área local	25	33%	101	25%
Normatividad en bienes muebles	23	31%	97	24%
Reglamento de Tránsito del Distrito Federal	22	29%	118	29%
Auditoría	22	29%	114	28%
Uso de caminos y rutas	21	28%	104	26%
Código Fiscal del Distrito Federal	21	28%	107	27%
Manejo de plataforma Moodle	21	28%	87	22%
Bases teóricas y prácticas de educación vial	20	27%	101	25%
Finanzas	20	27%	100	25%
Instrumentos financieros	19	25%	94	23%
Ley de IVA y sus reglamentos	19	25%	91	23%
Administración y gestión de equipos de comunicaciones	19	25%	86	21%
Reclutamiento y selección de talento	19	25%	113	28%
Edición de imágenes y video Digitales	19	25%	102	25%
Diseño Web	18	24%	101	25%
Comunicación Digital y Social Media	18	24%	101	25%

Conocimientos Específicos	Respuestas del personal de mandos medios	Porcentaje en función de las respuestas recibidas	Respuestas del personal	Porcentaje en función de las respuestas recibidas
Medicina del Trabajo	17	23%	89	22%
Control de almacenes	17	23%	73	18%
Marketing y publicidad en Internet	17	23%	83	21%
Sistemas Informáticos Financieros	16	21%	107	27%
Gestión de derechos de autor	16	21%	95	24%
Ley de impuestos sobre la renta	16	21%	96	24%
Diplomado en gestión y marketing cultural	16	21%	84	21%
Diseño editorial	15	20%	84	21%
Mantenimiento preventivo y correctivo de unidades vehiculares	12	16%	67	17%
Redacción Periodística	11	15%	84	21%
Mantenimiento de inmuebles	6	8%	41	10%
Mantenimiento de instalaciones eléctricas	5	7%	40	10%
Plomería básica y mantenimiento de sistemas de drenaje	5	7%	34	8%
Carpintería básica	5	7%	40	10%

Sección IV. Respuesta a preguntas abiertas

- ◇ Respuesta a las preguntas: ¿Qué otra área de conocimiento, habilidad, o actitud agregarías para lograr un mejor desarrollo de tus funciones? y ¿por qué?
- ◇ Respuesta a las preguntas: ¿Qué otra área de conocimiento, habilidad, o actitud agregarías para lograr un mejor desarrollo de tu equipo de trabajo? y ¿por qué?

Al final del cuestionario, aun cuando los funcionarios, en la sección del cuestionario que valoró las conductas o comportamientos que correspondían con su desempeño en el trabajo, no dieron respuestas que permitieran identificar lo que requieren para desarrollar mejor sus funciones, en este segmento de preguntas abiertas, el grueso de las respuestas se agrupó en tres áreas: manejo de software y herramientas tecnológicas, conocimiento del nuevo marco normativo electoral derivado de la Reforma Político-electoral 2014 y conocimientos que apoyen las funciones propias del cargo y puesto que ocupan.

Las necesidades en términos de conocimientos, habilidades o actitudes de los funcionarios del Instituto, se agrupan en seis áreas de conocimiento.

- A. **Defensa personal:** conocimientos que permitan cuidar la integridad de los funcionarios que tienen el puesto de chófer y oficial electoral.
- B. **Desarrollo humano y valores institucionales:** conocimientos relativos a la mediación y el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, manejo del estrés, inteligencia, emocional, relaciones humanas, inclusión, perspectiva de género y ética pública.
- C. **Funciones del cargo y puesto:** conocimientos acerca de los sistemas de gestión de calidad, habilidades para la redacción de documentos, argumentación jurídica, organización y planeación del trabajo, estadística, educación para adultos, sistemas informáticos en geografía electoral.
- D. **Habilidades directivas:** conocimientos que permitan el desarrollo del liderazgo, la conformación de un equipo de trabajo e innovación.
- E. **Herramientas tecnológicas:** conocimientos que permitan explotar las herramientas tecnológicas con las que cuentan, entiéndase PC con paquetería de Office, y desarrollar sistemas con tecnologías innovadoras como la Nube, bussines intelligence, sharepoint, OIS, Android, Data WareHouse.
- F. **Marco normativo:** conocimientos sobre la normativa electoral derivada de la Reforma Político Electoral de 2014, así como de las normas locales y federales que rigen el quehacer del Instituto.
- G. **Ninguna o sin comentarios.**

Tabla 6. Frecuencia en la elección de áreas de conocimiento adicionales elegidas por los funcionarios del Instituto.

Área del Instituto	Áreas del conocimiento en las que se suscriben las solicitudes de los funcionarios					Total
	A	B	b	G		
01: Oficina del Consejero Presidente		1			2	6
02: Oficina del Consejero Electoral Pablo César Lezama Barreda		1				3
03: Unidad Técnica Especializada de Fiscalización		1			2	9
04: Contraloría General			2		1	14

05: Secretaría Ejecutiva	1	2	2	1	24
06: Secretaría Administrativa	6	7	1	8	55
07: Dirección Ejecutiva de Educación Cívica	1	11		5	24
08: Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Geoestadística		2		6	30
09: Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas	1	1			18
10: Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación		4	1	3	16
11: Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados		1	2	7	23
12: Unidad Técnica de Asuntos Jurídicos		3		2	29
13: Unidad Técnica de Comunicación Social y Difusión			1	2	12
14: Unidad Técnica de Servicios Informáticos				2	14
15: Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos		3	1		11
16: Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo		1		6	13
17: Órganos Desconcentrados		15	5	35	100
Total general	9	53	15	82	401

El comportamiento de las respuestas a las preguntas abiertas es consistente con lo que muestra el Modelo pedagógico como habilidades fundamentales en la sección "Diagnóstico". El contenido del Diagnóstico se derivó del análisis de las respuestas que emitió el personal del Instituto Electoral cuando respondió el cuestionario que fue parte de la Estrategia para actualizar el Manual de Organización y Funcionamiento, y el Catálogo de Cargos y Puestos de la Rama Administrativa del Instituto Electoral del Distrito Federal²²

Conforme a aquel cuestionario, a la pregunta: Para la realización de tus actividades, ¿con cuáles de las siguientes habilidades es indispensable contar? A lo cual, las respuestas que tuvieron mayor frecuencia fueron las tres primeras que se muestran en la siguiente tabla:

²² El Manual de Organización y Funcionamiento, y el Catálogo de Cargos y Puestos de la Rama Administrativa del Instituto Electoral del Distrito Federal fue aprobado el 14 de octubre de 2016 en los Acuerdos JA128-16 y JA128-16.

Tabla 7. Preferencia de habilidades para el desempeño de las actividades en el trabajo de acuerdo con el cuestionario para actualizar el Manual de Organización y Funcionamiento.

Habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Colaboración y trabajo en equipo	369	15.41
Compromiso y responsabilidad	369	15.41
Organización del trabajo	310	12.95
Ética y valores	305	12.74
Planeación y seguimiento de objetivos	222	9.27
Iniciativa y toma de decisiones	192	8.02
Servicio y atención al cliente	184	7.69
Realización de trabajo y sistematización de la información	160	6.68
Liderazgo	122	5.10
Gestión del tiempo	119	4.97
Apertura	42	1.75
	2394	100%

Al organizar esta misma pregunta por área de conocimiento, se observó que las habilidades elegidas en primer lugar, dado el número de veces en que fueron seleccionadas por el personal, fueron cuatro: compromiso y responsabilidad, colaboración y trabajo en equipo, organización del trabajo y, ética y valores.

En ese mismo cuestionario, a la pregunta: *¿Qué otras habilidades consideras que ayudarían para realizar mejor las actividades?* Ejemplos: manejo de software de georreferenciación, estadístico, desarrollo en Php, etc.; los funcionarios mencionaron que requieren conocimientos especializados en manejo de herramientas computacionales, análisis de bases de datos, software estadístico y sistemas de gestión de proyectos.

Tabla 8. Habilidades que ayudarían mejorar su desempeño, según las respuestas de los funcionarios en el cuestionario de la Estrategia para actualizar el Manual de Organización y Funcionamiento, y el Catálogo de Cargos y Puestos de la Rama Administrativa.

Conocimientos adicionales	Porcentaje
Manejo de herramientas computacionales para la elaboración de documentos, bases de datos y presentaciones.	38.1
Manejo de software estadístico y análisis de grandes cantidades de información.	15.3
Sistemas de gestión, presupuesto y planeación con estándares de calidad y perspectiva de género.	11.5

[Handwritten signature]

Al analizar las respuestas a las preguntas abiertas en el cuestionario por parte de los funcionarios que ocupan mandos medios, es interesante el contraste en cuanto a la prioridad de conocimientos y habilidades adicionales que ellos ponderan.

Como se observa en la siguiente tabla, los funcionarios que tienen un equipo a su cargo consideran que al personal le hacen falta conocimientos específicos para desarrollar las funciones del cargo y puesto, y en segundo grado de prioridad, que necesitan fomentar habilidades y actitudes asociadas al desarrollo humano y a los valores institucionales.

Tabla 9. Frecuencia en la elección de áreas de conocimiento adicionales elegidas por los funcionarios que ocupan mandos medios y superiores en el Instituto.

- A. Desarrollo humano y valores institucionales
- B. Funciones de cargo o puesto
- C. Habilidades directivas
- D. Herramientas tecnológicas
- E. Marco Normativo
- F. Ninguna o sin comentarios
- G. Otras habilidades

Área del Instituto	Áreas en las que se inscriben los cursos solicitados				
	A	B	C	D	
03 : Unidad Técnica Especializada de Fiscalización	1				3
04 : Contraloría General	2				4
05 : Secretaría Ejecutiva	1				2
06 : Secretaría Administrativa	1	2			4
07 : Dirección Ejecutiva de Educación Cívica					1
08 : Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Geoestadística	1	1	1		8
09 : Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas	1	1			6
10 : Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación	1		1		4
11 : Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados					2
12 : Unidad Técnica de Asuntos Jurídicos					6
14 : Unidad Técnica de Servicios Informáticos	2				4
15 : Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos					3
16 : Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo					2

Área del Instituto	Áreas en las que se inscriben los cursos solicitados					
17 : Órganos Desconcentrados (en blanco)		2	2	1	6	26
Total general		2	6	8	10	75

Por las áreas de conocimiento elegidas en los primeros lugares, es posible deducir que el personal requiere una actualización de conocimientos para cumplir con las funciones de su cargo y puesto. Si a ello se le agrega que la capacitación no se ha caracterizado por buscar trayectorias que den lugar a una mayor profesionalización,¹³ aunado a la rotación, todo parece indicar que existe dificultad por retener el talento, lo que a su vez se traduce en que el personal esté en una curva de aprendizaje constante y aplazando el nivel especializado o de experto.

En este momento del análisis, es pertinente hacer alusión a las características del personal de la Rama Administrativa que se describen en el apartado "Diagnóstico" del Modelo pedagógico: en lo que se refiere a la antigüedad de este personal a finales de 2016, el 37.7% se concentra en los rangos de 1 a 3 años y el 25.3% se encuentra en el rango de 7 a 10 años y poco más del 15% de este personal tiene más de 10 años trabajando en el Instituto.

Estos datos, como se menciona en el Modelo pedagógico, son útiles para determinar, por ejemplo, la profundidad y extensión de los conocimientos necesarios para el personal. Por ejemplo, si más del 25% de la población tiene más de siete años en el Instituto, es de esperarse que lo conozca y en un momento dado, es preciso poner a su disposición propuestas de capacitación con contenidos de mayor especialización.

Sin embargo, también puede suponerse que el personal se encuentra en una "zona de confort", por los años acaecidos en este organismo, lo que sugiere entonces llevar al personal a un replanteamiento de tareas, a una resignificación de la misión y visión del Instituto Electoral mismo y de su responsabilidad para contribuir con éstas; de ahí que el Nivel inicial de la trama curricular por diseñarse, tendría que considerar estos aspectos.

Tabla 10. Rangos de antigüedad del personal de la Rama Administrativa del Instituto Electoral

Rango	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Menos de 1 año	25	37	62	12.6%
1 a 3 años	108	77	185	37.7%
4 a 6 años	23	14	37	7.5%
7 a 10 años	74	50	124	25.3%

¹³ Modelo pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa. Áreas de oportunidad en la capacitación y características del personal de la Rama Administrativa. Código del Sistema de Gestión Electoral IEDF/MD/UTCFyD/2/2016. Aprobado mediante Acuerdo JA153-16 en la Décimo Segunda Sesión Ordinaria de la Junta Administrativa. <http://www.iedf.org.mx/taip/minutas/ja/2016/JA153-16.pdf>.

10 a 15 años	19	9	28	5.7%
Más de 15 años	35	20	55	11.2%
Total	284	207	491	100%

De igual forma, habrá que considerar no solo los rangos etarios *per se*, sino el reto de combinar los intereses y competencias de cada rango, a saber, el 14.3 % del personal es menor de 30 años, el 66.3% oscila entre los 31 y los 50 y el 35.5 % tiene más de 50 años.

Tabla 11. Cantidad de funcionarios de la Rama Administrativa por rango de edad

Rangos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
20-25	5	9	14	2.9%
26-30	29	27	56	11.4%
31-35	40	33	73	14.9%
36-40	47	44	91	18.5%
41-45	57	40	97	19.8%
46-50	30	36	66	13.4%
51-55	38	11	49	10.0%
56-60	21	4	25	5.1%
60-65	10	1	11	2.2%
Más de 65	7	2	9	1.8%
Total	284	207	491	100%

Al continuar con el análisis, se puede inferir que otra de las razones por la que los funcionarios de mandos medios eligieron las áreas de conocimientos y habilidades mencionadas en la tabla 9, se refiere a la necesidad de fortalecer los valores institucionales, así como las habilidades directivas para transitar hacia una cultura de la mejora continua.

Como se mostró en la tabla 2 (página 16) que hace una comparación de comportamientos susceptibles de mejora elegidos por los mandos medios, entre ellos estaban los relativos a la gestión del tiempo, el seguimiento de objetivos y la organización del trabajo. Al llegar a las respuestas de preguntas abiertas, podemos decir que esta percepción tiene dos vertientes: por un lado, el personal operativo percibe que sus superiores no organizan ni planean el trabajo; por otro, los superiores consideran que su equipo no tiene las herramientas ni los conocimientos para alcanzar los objetivos y dar seguimiento a una planeación. Por lo que resulta necesario mejorar en la competencia de comunicación.

Por último, ante las características del personal de la Rama Administrativa descritas y el comportamiento de las respuestas de la primera sección del cuestionario del la DNC, es muy importante considerar en la capacitación de los próximos años, propuestas propicias para abundar en los conocimientos específicos mencionados, además de formas de aprender diferenciadas.

Relación con el Plan General de Desarrollo 2017-2020

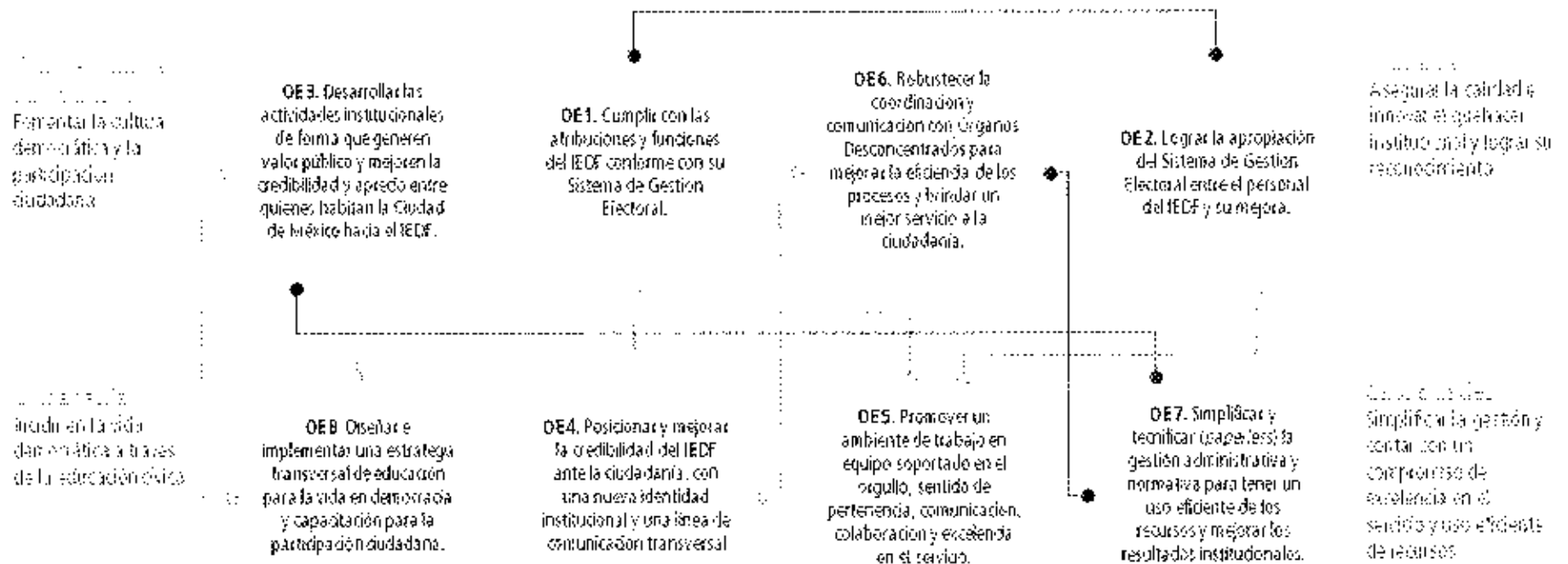
Como se mencionó en las primeras páginas, este diagnóstico, además de incluir entre los insumos, aquellos estudios en los que se ha pedido el parecer de las y los funcionarios del Instituto Electoral con la intención de hacer más robusto el pronóstico, el análisis se extiende también a las principales líneas trazadas en el Plan General de Desarrollo (Plan), en combinación con los hallazgos aquí encontrados, con miras a proyectar el DNC, al menos en el mediano plazo.

Por lo anterior, habrá que enlistar las líneas estratégicas contempladas en el Plan:

1. **Cultura política democrática.** Relacionada con el fomento de la cultura democrática y la participación ciudadana.
2. **Ciudadanía.** Asociada con la incidencia en la vida democrática a través de la educación cívica.
3. **Procesos.** Desde esta mirada se busca asegurar la calidad y la innovación en el quehacer institucional para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.
4. **Capacidades.** El Instituto Electoral busca simplificar la gestión y comprometerse con la excelencia en el servicio y en el uso eficiente de los recursos.

A partir de estas perspectivas, el Plan entreteje sus objetivos y líneas estratégicas, así como sus líneas de acción.

Esquema 3. Dimensiones del Plan General de Desarrollo 2017-20120



IECDF

Vale la pena aclarar que cada una de las perspectivas está asociada a los hallazgos vertidos en el diagnóstico del propio Plan, y como lo señala su preámbulo, el conjunto de cambios estructurales que ha vivido el Instituto Electoral a partir de la Reforma Política Electoral de 2014 son el corolario propicio para hacer el análisis profundo de una de las variables fundamentales en el funcionamiento del IECM y que a su vez se relaciona con la idoneidad del recurso humano: las necesidades de capacitación.

En el Instituto Electoral se cuenta con suficiente experiencia acumulada: hasta el 2016 organizó con éxito cinco procesos electorales locales, tres elecciones de comités ciudadanos, un plebiscito, siete consultas ciudadanas sobre presupuesto participativo, diversas consultas ciudadanas en colaboración con autoridades delegacionales y centrales del Gobierno de la Ciudad de México, entre otros. Adicionalmente, desarrolló diversos proyectos innovadores, en los que ha sido pionero y modelo para otras instituciones.³⁴

Con todo, es necesario replantearse la forma en la que conduce el desarrollo profesional de sus recursos humanos, de tal forma que enfrenten con éxito los diversos cambios —atribuciones y funciones como OPLE, el rediseño institucional que supuso la entrada en operación del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional, y el recién aprobado Reglamento de Elecciones del INE, la aprobación de la Constitución de la Ciudad de México, de la reforma al Código, así como aquellos que suponen mantener la certificación del Sistema de Gestión Electoral bajo las normas ISO 9001:2008 e ISO/TS 17582—, con el objetivo primero de revertir la baja densidad ciudadana mostrada en los últimos ejercicios, tanto de participación ciudadana como electorales.

³⁴ Plan General de Desarrollo 2017-2020. Instituto Electoral del Distrito Federal. p. 20, 21.

Tendencias

Ha llegado el momento de ir compilando cada elemento de este estudio: por principio de cuentas, en relación con la sección I del cuestionario relativa a la detección de necesidades de capacitación en relación con el desempeño, los resultados se mostraron así:

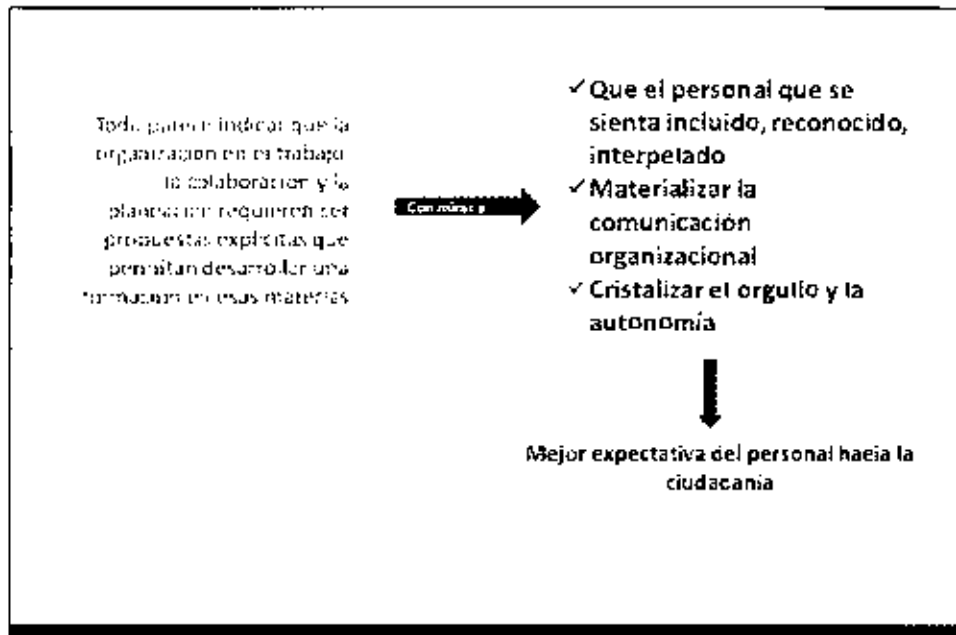
Personal general (57.7% de participación)	Mandos medios (77.3% de participación)
1. Organización del trabajo	1. Organización del trabajo
2. Planeación y seguimiento de objetivos	2. Colaboración y trabajo en equipo
3. Colaboración y trabajo en equipo	3. Compromiso y responsabilidad

Lo anterior lleva a establecer que al menos en lo que toca a las dos coincidencias habrá que hacer explícitas una o varias propuestas formativas al respecto, o bien, buscar la manera en que se agrupen. Una ventaja es que las dos áreas de conocimiento coincidentes forman parte de un mismo conglomerado de conocimientos que se refiere a la gestión, tanto del propio trabajo, como del equipo a cargo, de manera que aquí hay elementos explícitos para considerar una propuesta formativa al respecto.

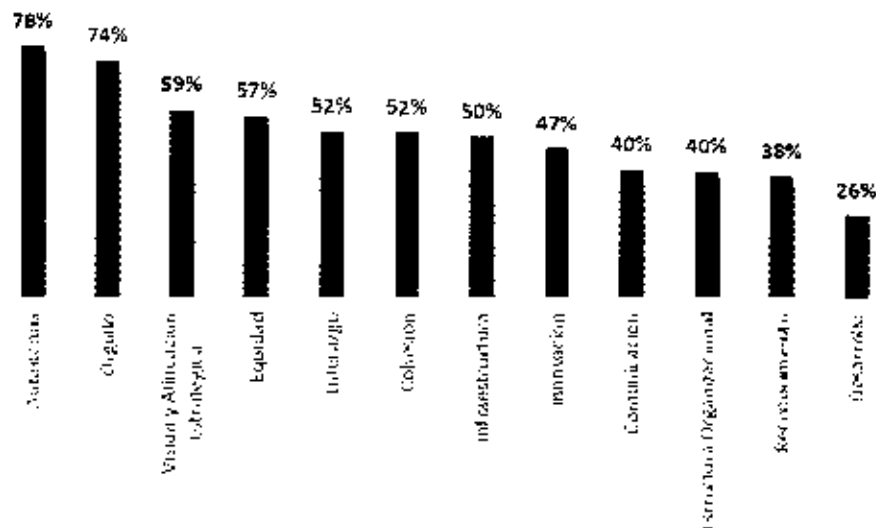
Las diferencias, en cambio, llevan a una lectura no lineal, a un análisis sobre la información implícita, la cual trae consigo al menos tres interpretaciones que también deberían considerarse, dado que lo no dicho también denota significados: podría pensarse que es necesario reforzar el liderazgo por parte de los mandos medios. Dicha competencia se requiere para llevar a cabo una organización particular en el trabajo, una colaboración, trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad.

Entre lo elegido por el personal en general, la planeación y seguimiento de objetivos, podría significar que no ha sido clara la dirección para llevar a cabo ciertas tarea.

Una lectura más, sería la siguiente: la falta de comunicación entre mandos medios y su personal, puesto que la organización en el trabajo y, la colaboración y trabajo en equipo, requieren fundamentalmente comunicación eficaz, con lo cual podría trazarse un eje relacionado específicamente con la comunicación organizacional que pudiera agrupar el desarrollo de habilidades requeridas para desempeñar una comunicación organizacional que, de suyo requiere a su vez escucha activa y liderazgo. La gestión de proyectos, por ejemplo, engloba varias de estas habilidades. Ello redundaría positivamente en mitigar aquellas dimensiones que fueron peor calificadas en la encuesta de clima laboral, a saber: Liderazgo, innovación y comunicación.



Gráfica 3. Porcentaje de respuestas Totalmente de acuerdo por Dimensión en la encuesta de clima organizacional



Ahora bien, en lo que toca a la elección de conocimientos específicos para desempeñar mejor las funciones, tres grandes áreas iluminan la retícula: en primer lugar, lo asociado a derechos humanos y políticas en materia de género. En segundo, aquello relacionado con la gestión, el desarrollo

organizacional y el liderazgo. Este conglomerado coincide a su vez con lo elegido, tanto por personal en general y mandos medios. En tercer lugar, resalta el diseño de cursos y materiales, así como las habilidades requeridas para la impartición.

Entre las respuestas a preguntas abiertas se pusieron de relieve: desarrollo humano y habilidades directivas, lo que coincide de algún modo con la gerencia y gestión, herramientas tecnológicas y lo referente al marco normativo. Como se mencionó páginas arriba, llama la atención cómo el personal elige entre las habilidades adicionales, aquellas que forman parte de sus funciones sustantivas: entre ellas se encuentra el sistema de gestión, redacción, estadística, geografía electoral y planeación. Ello implica que los procesos de reclutamiento y selección no han sido del todo eficaces. Al respecto, en lo posterior habría que procurar una disposición didáctica que permita mejorar dichos procesos.

Si se elabora una red de preferencias, desde las distintas exploraciones que se hicieron, fácilmente se pueden encontrar puntos de encuentro en los cuadrantes:

Conocimientos elegidos por el personal en general

- ◊ Organización del trabajo
- ◊ Planeación y seguimiento de objetivos
- ◊ Colaboración y trabajo en equipo

Competencias gerenciales solicitadas por los mandos medios y superiores

- ◊ Planeación y seguimiento
- ◊ Gestión del tiempo
- ◊ Organización del trabajo
- ◊ Sistematización
- ◊ Iniciativa y toma de decisiones
- ◊ Liderazgo

Conocimientos específicos, elegidos, tanto por el personal en general, como por mandos medios y superiores

Derechos humanos y políticas en materia de género	Gerencia: Liderazgo Gestión Desarrollo organizacional	Diseño de cursos, materiales y su impartición
---	--	---

Funciones del cargo y puesto

- ◊ Sistemas de gestión
- ◊ Redacción
- ◊ Estadística
- ◊ Geografía Electoral
- ◊ Planeación

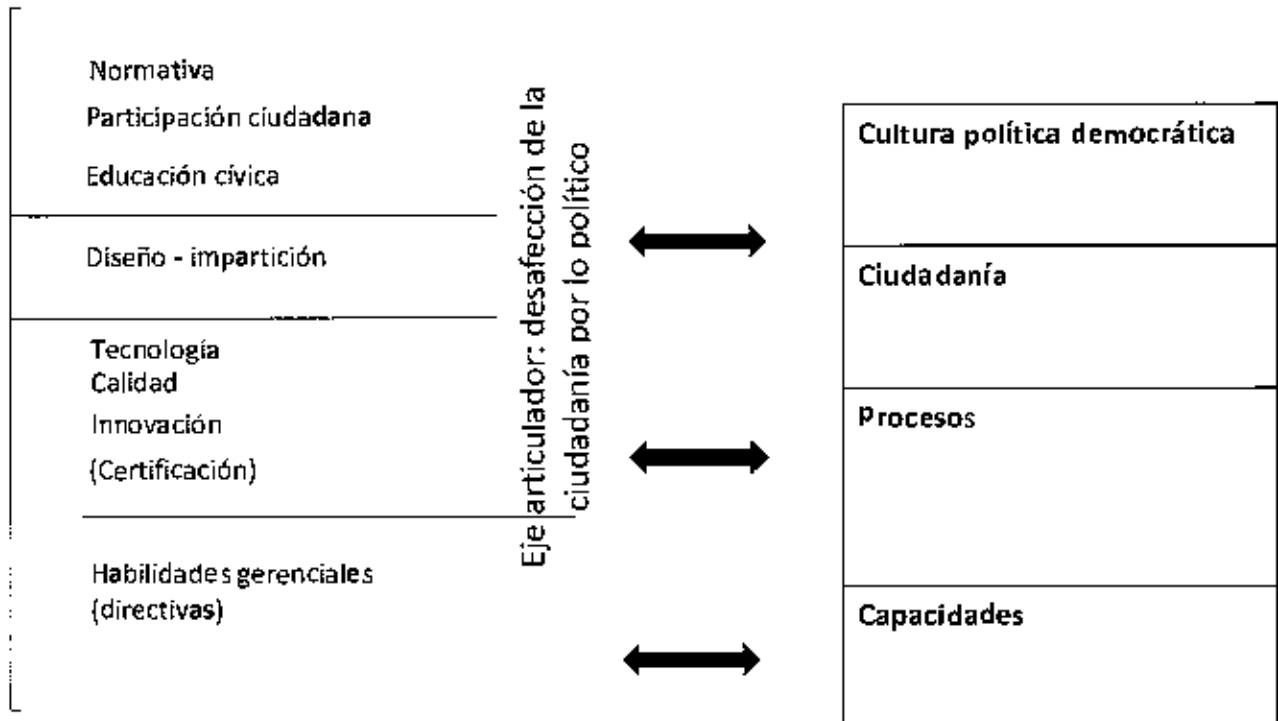
Respuesta a las preguntas abiertas

- ◊ Desarrollo humano
- ◊ Habilidades directivas
- ◊ Herramientas tecnológicas

Selección de conocimientos y competencias adyacentes

- ◊ Comunicación organizacional: escucha activa, liderazgo
- ◊ Evaluación y autoevaluación
- ◊ Procesos de reclutamiento y selección

Finalmente, una potencial herramienta que permitirá definir con mayor nitidez las líneas de acción por alcanzar en el corto y mediano plazos es el Plan, cuyos cauces están determinados por áreas de conocimiento que, coinciden con la mayoría de las preferencias vertidas en este diagnóstico, lo cual a su vez confirma la confiabilidad de los instrumentos utilizados para los diferentes estudios.



Trama curricular: primeros esbozos

Es preciso aclarar que las preferencias explícitas que arroja el diagnóstico tendrían que aludirse indefectiblemente, pero la lectura que se dilucida detrás de estas preferencias, también debe ser tomada en cuenta en el proceso de diseño, ya sea para el Nivel especializado o el Ciclo lateral.

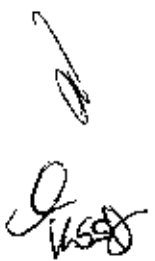
A lo largo de este documento se ha venido haciendo un recuento de los hallazgos, de tal manera que la cimiento del pronóstico está a la vista: en primer lugar, de acuerdo con los criterios establecidos en el Modelo pedagógico, respecto de la secuencia curricular, se habrá de enlistar lo referente a las competencias genéricas o Nivel inicial; posteriormente, lo que engloba las competencias técnicas o el Nivel especializado y, por último, o en forma adyacente, lo relativo al Ciclo lateral.

De este modo, por principio de cuentas, la trama podría constituirse por múltiples áreas de conocimiento, como resultado de este diagnóstico y los otros estudios; no obstante, habrá que tomar en cuenta que el Modelo pedagógico contempla entre sus bases, la implementación del aprendizaje basado en problemas y el método de casos como una forma efectiva de garantizar aprendizajes, así como el enfoque por competencias.

Metodología del aprendizaje



Estos ingredientes producen una mezcla en el sentido literal de la palabra; es decir, dos, tres o cuatro áreas de conocimiento se pueden articular alrededor de un problema, caso, situación, o pueden agruparse en conglomerados, como resultado de un problema, situación o caso; esto es, procedimientos didácticos innovadores, por lo cual, la trama curricular podría incluir las siguientes áreas de conocimiento:



<i>Necesidades detectadas</i>
Políticas en materia de género y enfoque de derechos humanos
Calidad
Cultura democrática
Colaboración y trabajo en equipo
Herramientas tecnológicas: elaboración de documentos, bases de datos y presentaciones, software estadístico y análisis de grandes cantidades de información
Impartición de cursos en línea y presenciales
Diseño de materiales
Presupuesto con perspectiva de género
Organización del trabajo
Compromiso y responsabilidad
Iniciativa y toma de decisiones
Planeación y seguimiento de objetivos
Gestión en participación ciudadana
Liderazgo
Desarrollo organizacional y humano
Metodología de la investigación
Protocolo y organización de eventos
Gestión del tiempo
Redacción
Argumentación jurídica
Seguridad informática
Geografía electoral
<i>En forma adyacente</i>
Mejora en los procesos de reclutamiento y selección
Comunicación organizacional: escucha activa, liderazgo
Evaluación y autoevaluación

Vale la pena reiterar que fueron seleccionados conocimientos que, por su naturaleza, sólo son alusivos a una u otra área de adscripción, por lo cual, habrá que tomar decisiones en el mediano plazo, puesto que sin duda son necesidades por satisfacer; seguramente para el Nivel especializado.

Las Políticas en materia de género y derechos humanos fueron solicitadas en el apartado de conocimientos generales y específicos, al respecto, aun cuando se haya hecho así la elección, estas materias deben ser tratadas en forma genérica; todo el personal debe tener cierto dominio. Ahora que, sólo el personal de algunas áreas deberá tener dominio absoluto, por lo que se dispondrá también contenido relativo a este tema en el Nivel especializado.

Por otro lado, las habilidades gerenciales están esparcidas en diferentes segmentos de este estudio, como lo relacionado con la gestión, iniciativa y toma de decisiones, la organización del trabajo, etcétera, por lo cual, habrá que diseñar los programas pertinentes según el cargo y puesto; este tipo de habilidades, de alguna forma son transversales, pero sólo para cierto nivel jerárquico, por lo cual su eje puede atravesar el Nivel especializado de la trama. De igual forma, lo relacionado con la normatividad; es un hecho que está constituida por los instrumentos necesarios para llevar a cabo el trabajo del Instituto Electoral.

Ahora bien, en un esfuerzo de delinear los primeros pasos de la trama curricular, podría quedar así:

Trama curricular: primeros esbozos

Por lo pronto puede advertirse una veta sobre la gestión, otra sobre la impartición y diseño de cursos, y otra más sobre los temas de perspectiva de género y enfoque de derechos humanos. Estas tres ramas pueden diversificarse, de acuerdo con la clasificación de familias de puestos. Lo anterior, habrá de cobrar contundencia, una vez que se cuente con el diccionario de competencias. Asimismo, la apuesta para que el Instituto Electoral, en el mediano plazo busque que el personal se certifique en distintas competencias, en congruencia con uno de los propósitos del PGD.

La estructura y diseño curricular de la Capacitación para el personal de la Rama Administrativa considera dos niveles, uno inicial y otro especializado, y un ciclo lateral. El nivel inicial tiene como objetivo fomentar un sentido de pertenencia, compromiso e internalización de los principios rectores, así como la apropiación de las labores genéricas del Instituto Electoral.

Estará integrado por:

- El Programa de inducción al Instituto, al cargo y puesto.
- Los cursos obligatorios por el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México.
- Módulos diseñados, según las competencias clave previamente identificadas, así como los objetivos propios de este nivel.

El nivel especializado brindará una capacitación, especializada, de acuerdo con las funciones del cargo o puesto. Ello dará lugar a un efecto motivacional para las y los funcionarios, dado que cada cual tendrá la oportunidad de elegir su trayectoria. Este nivel, por su parte, permite la capacitación externa, siempre y cuando, los objetivos de aprendizaje estén alineados a las competencias por entrenar, según las necesidades de su buen desempeño.

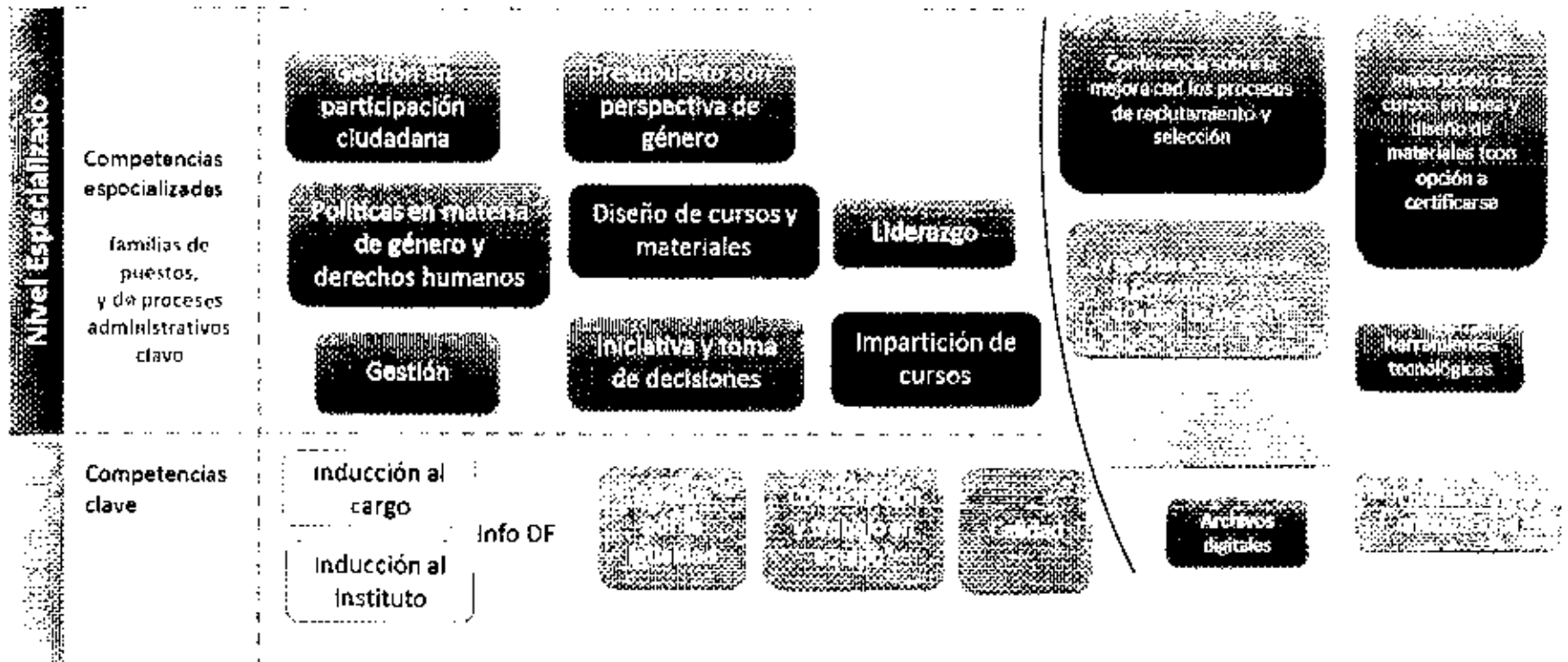
Por su parte, el ciclo lateral está centrado en responder a necesidades emergentes o bien que año con año son solicitados al Centro, pero que no necesariamente están vinculados a la capacitación *per se*, dentro de los Programas Institucionales.

Por esa razón es que también tiene un propósito desde el cual puede mantener actualizado al personal en distintas áreas de conocimiento que posiblemente no estén contempladas en la trama curricular, precisamente por su carácter contingente.

El siguiente es una muestra de cómo podría ir conformándose la trama curricular:

Trama curricular: primeros esbozos

Ciclo lateral



Capacitación externa

Handwritten signature/initials