



**PROGRAMA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN DEL PERSONAL  
DE LA RAMA ADMINISTRATIVA 2025.**

**Secretaría Administrativa**

**Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación**

**Septiembre, 2024**

## ÍNDICE

I.	Introducción	3
II.	Marco Jurídico	4
III.	Metodología del Marco Lógico	6
	Primera etapa: Identificación del problema y alternativas de solución	8
	<b>a) Análisis de la población involucrada</b>	<b>8</b>
	<b>b) Análisis de problemas</b>	<b>11</b>
	<b>c) Análisis de objetivos</b>	<b>12</b>
	<b>d) Identificación de alternativas de solución al problema</b>	<b>13</b>
	<b>e) Selección de la alternativa óptima</b>	<b>13</b>
	<b>f) Estructura Analítica del Programa (EAP)</b>	<b>14</b>
	Segunda etapa: planificación	15
	<b>g) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)</b>	<b>15</b>
IV.	Identificación de Población Objetivo	19
V.	Actividades institucionales	19
VI.	Cronograma de acciones sustantivas	24
VII.	Matriz de Gestión de Riesgo	27

## I. Introducción

El Programa Institucional de Gestión de la Rama Administrativa 2025 (Programa), es un documento que detalla las actividades planificadas para el año 2025, con el objetivo de implementar mecanismos de reclutamiento, desarrollo y evaluación del personal de la Rama Administrativa. Su propósito es cumplir con los criterios de racionalidad, eficacia, eficiencia y economía establecidos en el Manual de Planeación del Instituto Electoral de la Ciudad de México. El Programa abarca aspectos como el ingreso, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, promoción e incentivos para el personal de la Rama Administrativa, en conformidad con el Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa (Estatuto), y demás normativas aplicables.

Así, este Programa institucional busca consolidar un modelo de gestión del personal de la Rama Administrativa, centrado en impulsar el talento interno mediante innovaciones en los procesos de reclutamiento, desarrollo y formación.

El Instituto Electoral, como organismo público, enfrenta el desafío de establecer procedimientos de ingreso, capacitación y evaluación del desempeño que sean claros y precisos. Actualmente, cuenta con procesos estandarizados y claros que contribuyen a reducir a inconsistencias en la selección de personal, lagunas en la formación y evaluaciones que no reflejarían con precisión las capacidades y el rendimiento de los empleados. Este tipo de ambigüedades puede generar incertidumbre entre los funcionarios, dificultar su desarrollo profesional y, en última instancia, afectar la efectividad y la eficiencia de la organización. Por ello, es esencial desarrollar y aplicar procedimientos bien definidos que aseguren la equidad, transparencia y coherencia en todas las etapas del ciclo de gestión del talento.

La gestión del personal de la Rama Administrativa enfrenta el desafío de no solo retener el talento, sino también de implementar procesos innovadores para contribuir al mejor desempeño del personal. Es fundamental establecer procedimientos claros para el ingreso, la capacitación y la evaluación del desempeño, asegurando que estos procesos no solo desarrollen competencias técnicas, sino también habilidades prácticas que capaciten a los empleados para utilizar eficazmente los recursos del Instituto Electoral. El objetivo es mejorar la capacidad de los trabajadores para organizar y gestionar estos

recursos de manera eficiente, contribuyendo así al desarrollo de su propio talento y al logro de los objetivos institucionales.

Un elemento importante para considerar en la gestión del personal de la RA es la inclusión de criterios que fortalezcan la diversidad e inclusión. El compromiso institucional para certificarse en el Sistema de Gestión de Calidad Electoral a través del cumplimiento cabal a diversas Normas Oficiales Mexicanas<sup>1</sup> obliga al mantenimiento de procesos de calidad que mantengan la mística y lógica distinta en donde se ha recuperado la esencia del servicio público, lo que busca brindar un valor agregado a las acciones de gobierno.

Con base en lo anterior, este Programa se desarrolla de conformidad con lo establecido en el Manual de Planeación del Instituto Electoral, identificado con el código SA/DPRF/MN/01, segunda revisión, aprobado por la Junta Administrativa (Junta), el 15 de agosto de 2024, mediante Acuerdo IECM-JA086-24.

El contenido de este Programa se integra en 6 apartados: I) Introducción, en la que de manera general se describe el contenido del programa; II) El Marco Jurídico, describe el fundamento legal que da sustento a las actividades de gestión de la RA III) La Metodología del Marco Lógico MML, analiza a los actores internos y externos que se involucran con el programa, así como los problemas y los objetivos para identificar alternativas de solución, seleccionar la alternativa óptima y conformar la estructura analítica del programa; IV) Las Actividades Institucionales que se realizarán durante el 2025; V) El cronograma de acciones y su periodo de ejecución; y, finalmente, VI) La Matriz de Gestión de Riesgos en la que se identifican las posibles contingencias que pueden impedir la realización de las acciones programadas, su grado de impacto y probabilidad de ocurrencia y las acciones que se realizarán para su atención.

## II. Marco Jurídico

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 204 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, el Estatuto, es el ordenamiento que establecerá las normas relativas a la organización de los empleados administrativos de los OPLE.

---

<sup>1</sup> Norma ISO/TS 54001:2019 (*ISO Electoral*); Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y no Discriminación; Norma Oficial Mexicana 35-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención.

El Estatuto, aprobado por el Consejo General del INE el 8 de julio del 2020 (INE/CG162/2020), es el documento que regula las condiciones generales de trabajo, los derechos y obligaciones de sus integrantes, así como los criterios para la definición de salarios, compensaciones, procedimientos de selección, ingreso, capacitación, promoción, evaluación y permanencia del personal de carrera, así como del personal administrativo del INE y de los OPLE.

Específicamente, el artículo 370 del Estatuto refiere que los OPLE podrán establecer convenios de colaboración entre sí, a efecto de desarrollar capacidades institucionales, instrumentar mecanismos del Servicio, así como para el mejor aprovechamiento de sus recursos financieros y humanos con el propósito de consolidar el Servicio.

Por su parte, en su artículo 371, el Estatuto establece: Para el cumplimiento de sus funciones, cada OPLE contará con personal perteneciente al Servicio, que en todo momento será considerado como personal de confianza, así como personal de la Rama Administrativa. Adicionalmente, podrá contratar personal temporal que le auxilie en las actividades inherentes al ejercicio de sus atribuciones; asimismo, el Artículo 396 establece que el OPLE podrá realizar procesos de selección e ingreso; el 443 al 452 sobre los procesos de profesionalización, formación y capacitación, de igual manera, el proceso de evaluación del desempeño el Título Cuarto y del 433 al 441 sobre los procesos de permanencia e incentivos; en el Estatuto también se establecen directrices sobre la terminación de la relación laboral y sobre los procedimientos laborales disciplinarios.

A su vez, el artículo 83, fracción II, incisos e) y ñ) del Código, señala que son atribuciones de la Junta aprobar y en su caso integrar en la primera quincena de septiembre del año previo al que vaya a aplicarse y previo acuerdo de las comisiones respectivas, los proyectos de Programas Institucionales que formulen los órganos ejecutivos y técnicos, vinculados a ingreso, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, promoción e incentivos del personal de la Rama Administrativa, así como la inducción para el Personal de la Rama Administrativa de nuevo ingreso.

En el artículo 163 del Código, se considera como personal de la Rama Administrativa a aquel que ha obtenido su nombramiento en una plaza presupuestal del Instituto Electoral, preste sus servicios de manera regular y no pertenezca al SPEN.

Además, para regular los procesos de ingreso, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, promociones e incentivos, así como de los procedimientos laborales disciplinarios del personal de la

Rama Administrativa, el Instituto Electoral cuenta con los siguientes documentos normativos cuyas versiones fueron actualizadas mediante los Acuerdos IECM-JA98-23, IECM-JA103-23 e IECM-JA124-23, e IECM-JA088-24 todos de la Junta.

- Reglamento en materia de Relaciones Laborales del Instituto Electoral de la Ciudad de México.
- Manual de Planeación del Instituto Electoral de la Ciudad de México.
- Manual de Organización y Funcionamiento del Instituto Electoral de la Ciudad de México.
- Catálogo de Cargos y Puestos del Instituto Electoral de la Ciudad de México.
- Diccionario de competencias para el personal de Rama Administrativa.
- Modelo de Evaluación del Desempeño para el Personal de la Rama Administrativa.
- Modelo pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa.
- Lineamientos para la Readscripción del personal de la Rama Administrativa.
- Lineamientos en materia de incentivos del personal de la Rama Administrativa.
- Lineamientos que regulan la evaluación de desempeño personal Rama Administrativa.
- Procedimiento de Evaluación del desempeño del personal de Rama Administrativa.
- Lineamientos sobre la operación del programa de capacitación de la Rama Administrativa.
- Procedimiento para la Capacitación para el personal de la Rama Administrativa.
- Procedimiento de Inducción del Personal eventual y de la Rama Administrativa que labora en el IECM.
- Procedimiento para la Operación de los Mecanismos Extraordinarios de la Rama Administrativa.
- Procedimiento para la selección e ingreso del personal de la Rama Administrativa del Instituto Electoral de la Ciudad de México.
- Procedimiento para el Examen de Ingreso a la Rama Administrativa.
- Procedimiento para tramitar la terminación de la relación laboral del personal de estructura del Instituto.

### III. Metodología del Marco Lógico

Es una herramienta que facilita los procesos fundamentales de la gestión de proyectos: planeación, ejecución, seguimiento y evaluación. A partir de la identificación y análisis del problema, permite encontrar medidas racionales y coherentes, y planificar actividades para obtener resultados

específicos; esto es, definir objetivos y formular alternativas. Además, esta metodología hace posible establecer de forma realista los recursos y plazos de ejecución, generar condiciones para supervisar su desarrollo y medir los resultados y efectos generados.

La metodología permite la planificación desde un enfoque prospectivo que implica la anticipación de los posibles escenarios a fin de que se implementen acciones para que la organización responda eficazmente a los retos del futuro.

El Programa Institucional de Gestión del Personal de la Rama Administrativa pertenece al conjunto de programas institucionales que conforman la planeación táctica anual del Instituto, la cual obedece al Plan General de Desarrollo 2023-2026, aprobado con el Acuerdo IECM/ACU-CG-014/2023, documento marco de la planeación estratégica. Específicamente, este programa se vincula con el Plan, de la siguiente manera:

**Política general IV.** Innovación y eficiencia de procesos y gasto público.

**Objetivo estratégico 4.** Innovar y optimizar los procesos sustantivos y de apoyo, así como los servicios que brinda el Instituto y aprovechar el uso de la tecnología, para ampliar el alcance hacia la población.

**Línea de acción 4.6** Mejorar el desarrollo del personal y el clima organizacional, a partir de la atención de las áreas de oportunidad identificadas en los diferentes estudios y encuestas del Instituto y aprovechar el uso de la tecnología para mejorar las actividades y procesos que el personal realiza.

**Resultado-01.** Garantizar el cumplimiento de las actividades sustantivas del Instituto Electoral de la Ciudad de México.

**Subresultado-01.** La administración de los recursos humanos, materiales tecnológicos y financieros se efectúa bajo criterios de innovación, efectividad, racionalidad y disciplina presupuestaria.

**Resultado-02.** Instrumentar acciones de mejoras continua a la estructura, sistemas y procedimientos administrativos.

**Subresultado-03.** Los servicios internos se prestan con oportunidad y diligencia, bajo un enfoque de mejora continua.

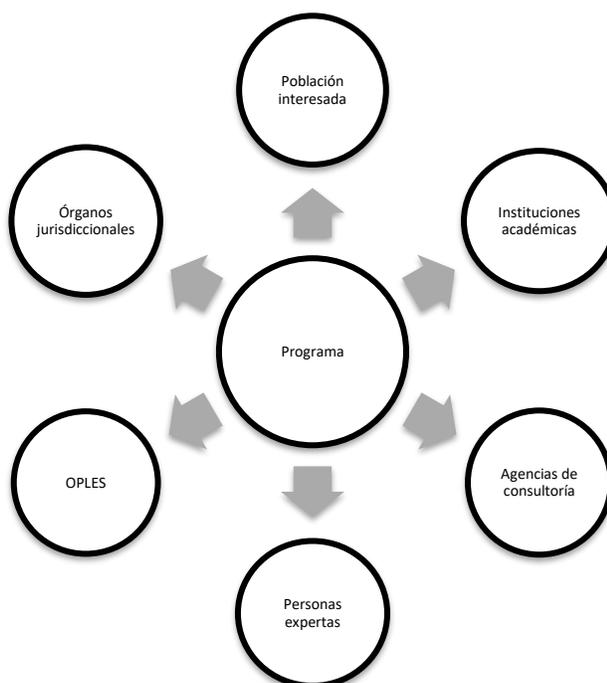
## Primera etapa: Identificación del problema y alternativas de solución

### a) Análisis de la población involucrada

En el esquema de regulación, organización y operación del personal de la RA participan distintos actores, tanto externos como internos, conforme a lo siguiente:

#### Actores externos

#### Esquema 1: Identificación de la población externa involucrada



- Población interesada: Se refiere a individuos ajenos al Instituto Electoral de la Ciudad de México que tienen un interés legítimo en postularse o ser considerados para ocupar puestos vacantes dentro de la organización.
- Instituciones académicas: Son aquellas entidades de carácter público y privado que desarrollan detección de necesidades o algún tipo de formación académica o acciones de formación, capacitación y actualización en las que participa el personal de la RA, de ahí que constituyan un elemento importante en la operación de los mecanismos de gestión.
- Agencias de consultoría: Son organizaciones especializadas, tanto de carácter público como privado, que se dedican a brindar servicios de asesoramiento y consultoría en diversas áreas. Estos servicios pueden incluir análisis, recomendaciones y soluciones estratégicas para el personal de la rama administrativa (RA). Las agencias de consultoría desempeñan un papel relevante en el apoyo a la gestión y toma de decisiones en la organización.

- OPLES (Organismos Públicos Locales Electorales): Se refieren a entidades gubernamentales a nivel local que tienen la responsabilidad de supervisar y administrar procesos electorales en sus respectivas jurisdicciones, con los cuales existen posibilidades de establecer mecanismos de vinculación para la gestión del personal de la RA.
- Órganos jurisdiccionales: Los mecanismos de gestión de la RA, como actos de carácter administrativo y laboral, son susceptibles de ser impugnados ante los órganos jurisdiccionales, por lo que, a través de sus resoluciones y acuerdos, inciden en la operación de la RA.

### Actores internos

- Personal de RA: Personal administrativo sujeto a los procesos de gestión; se trata de la población objetivo de este Programa, en relación los procesos de reclutamiento, desarrollo y evaluación.
- Secretaría Ejecutiva (SE): Es la instancia encargada de la supervisión y cumplimiento de las actividades de las Direcciones Ejecutivas y de los Órganos Desconcentrados del IECM, ámbitos en los que se desempeña el personal de la RA.
- Secretaría Administrativa (SA): Es el área encargada de velar por el buen desempeño y funcionamiento administrativo del IECM, y tiene la responsabilidad de presentar el Programa a la Junta para su aprobación, así como de vigilar su instrumentación y supervisar su cumplimiento.
- Subdirección de Gestión de Calidad de la SA: Es el área encargada de vincular los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad con aquellos relacionados con la planeación institucional.
- Órganos ejecutivos: Son las instancias ejecutivas del IECM, en las que se encuentran adscritas las personas que ocupan plazas de la RA o que, en su caso, coadyuvan en la operación y vinculación con el personal de carrera.
- Unidades Técnicas: Áreas encargadas, proporcionar apoyo en la gestión de personal a través de infraestructura informática, asesoría jurídica y publicación y difusión de información en la página web del IECM.
- Contraloría Interna: Órgano con autonomía técnica y de gestión que tiene a su cargo fiscalizar el manejo, custodia y empleo de los recursos del Instituto Electoral, e instruir los procedimientos administrativos y, en su caso, determinar las sanciones establecidas en la Ley de Responsabilidad Administrativa de la Ciudad de México.
- Consejo General: Es el órgano superior de dirección del Instituto, que tiene entre sus atribuciones Aprobar el Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral y los proyectos de Presupuesto de Egresos y el Programa Operativo Anual del Instituto Electoral.

La población involucrada guarda distintos intereses y expectativas respecto del Programa, así como un grado de influencia en su ejecución y consecución de sus objetivos. Sobre estas consideraciones, se asignó valor a cada uno de los involucrados, en función de su nivel de incidencia en el problema y su capacidad de transformar su evolución, de acuerdo con los siguientes valores:

**Tabla 1: Grado de involucramiento de los actores internos**

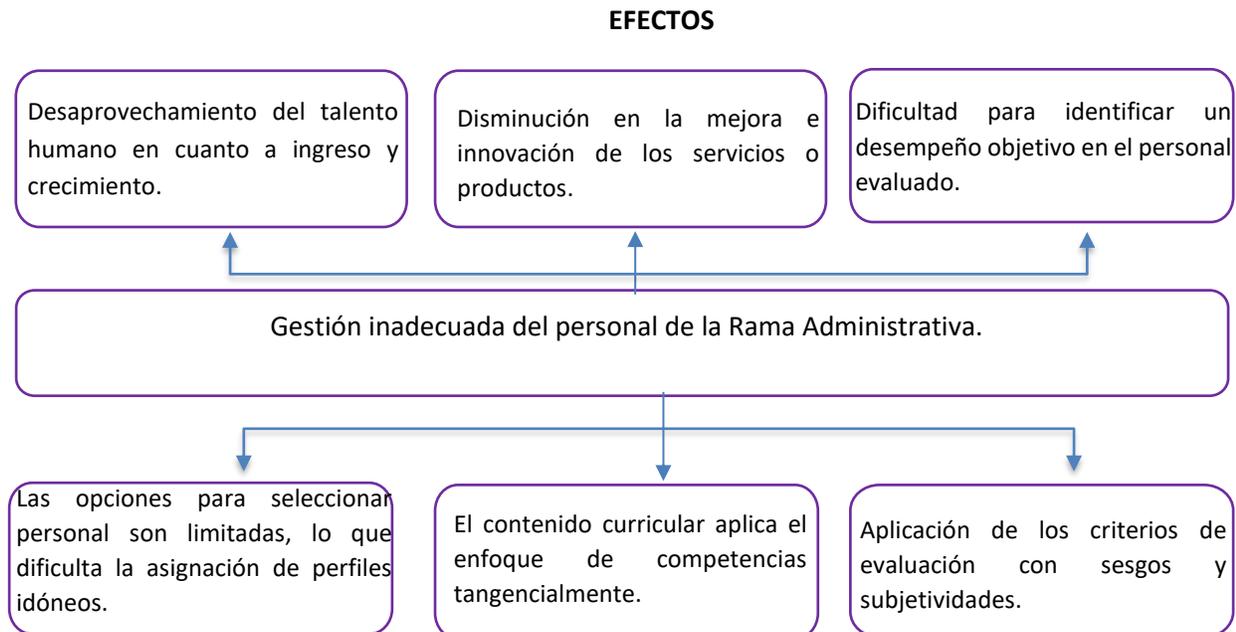
ACTORES	POSICIÓN	PODER PARA ACEPTAR O FRENAR EL PROYECTO		GRADO DE INVOLUCRAMIENTO	IMPORTANCIA QUE SE DA AL PROYECTO
	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Expectativa en el proyecto	Conflictos y alianzas potenciales
Personal RA.	5	3	1	5	5
Consejo General.	3	3	3	3	3
Contraloría Interna.	5	3	5	3	3
Junta Administrativa.	5	5	5	5	5
Secretaría Ejecutiva.	3	3	1	1	3
Secretaría Administrativa.	5	3	3	3	3
Órganos Ejecutivos.	3	3	1	3	5
Unidades Técnicas.	3	3	1	3	5
DRDyE.	5	5	5	5	5

## b) Análisis de problemas

La SA, a través de la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación, identifica y examina los problemas y sus causas y efectos, basándose en los objetivos de gestión del personal administrativo para 2025. Este análisis abarca los procedimientos de ingreso, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, y promoción e incentivos, con el propósito de asegurar que el personal disponga de los recursos y condiciones necesarios para un desempeño óptimo en la organización de procesos electorales y de participación ciudadana.

La identificación del problema y las posibles soluciones se fundamentan en la necesidad de que la gestión del personal administrativo tenga un impacto tangible en su desempeño. El objetivo es que, a través de la implementación del Programa, el personal pueda detectar áreas de mejora y ajuste en su desempeño laboral y en los productos y servicios que ofrece desde su puesto.

**Esquema 2: Árbol de problemas**

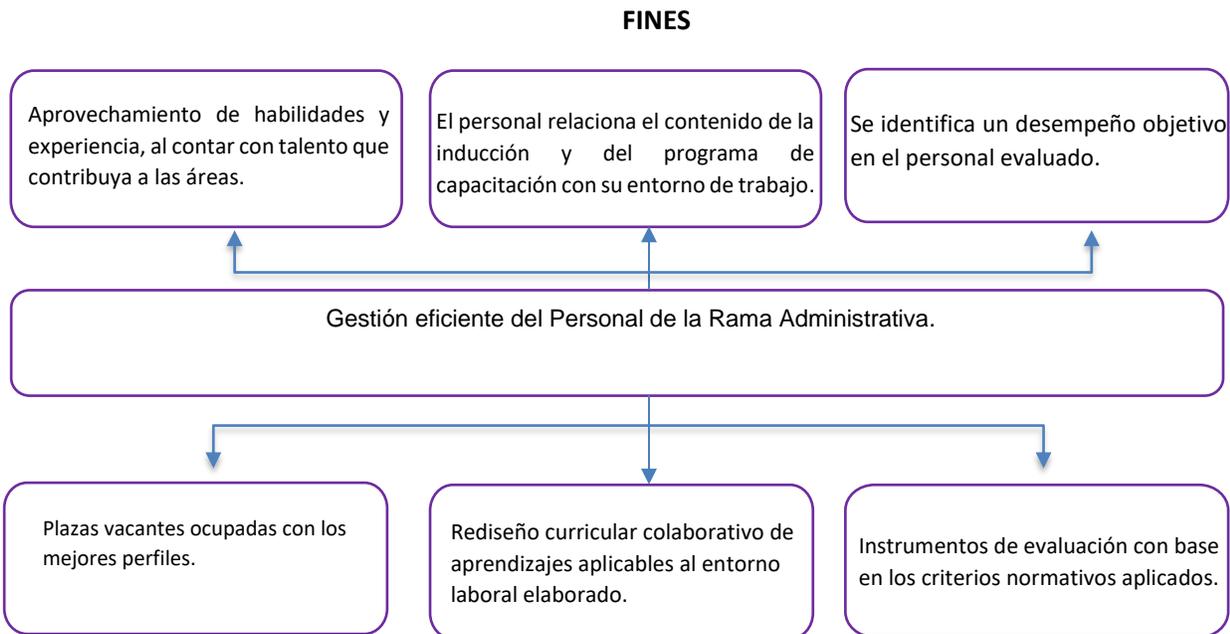


## CAUSAS

### c) Análisis de objetivos

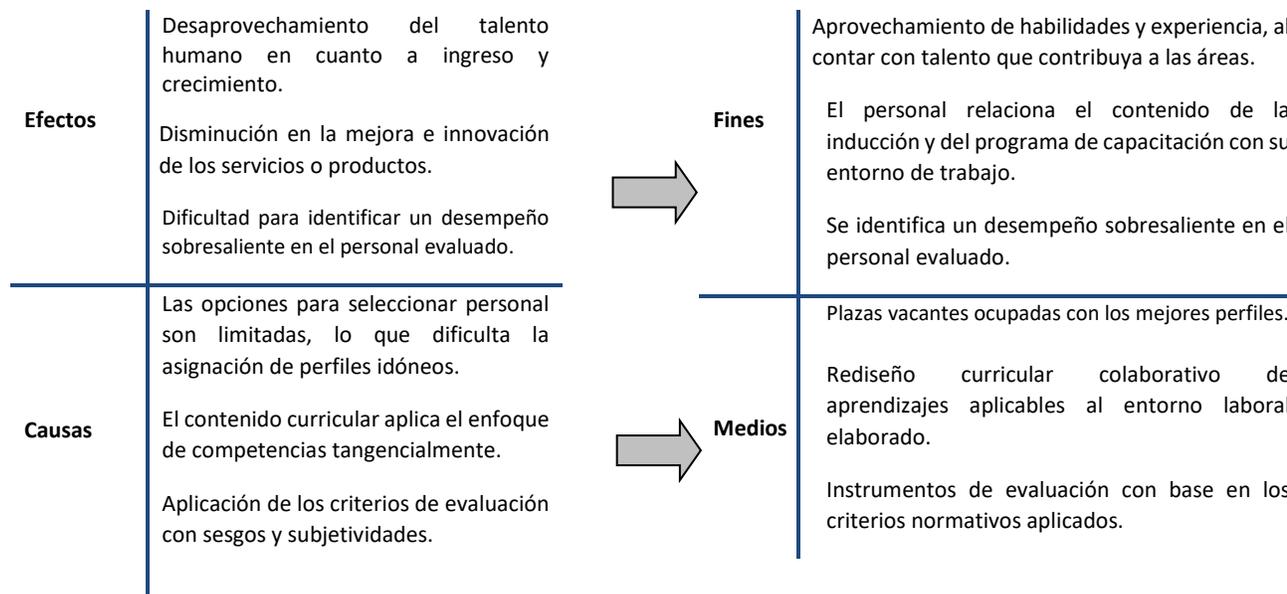
Derivado del problema, la SA, se plantea una serie de objetivos claros y específicos, los cuales se fundamentan en la necesidad de lograr una mejora continua en la gestión de la RA para promover un desempeño óptimo y contribuir al éxito del personal en sus actividades profesionales inherentes a los procesos relacionados con la participación democrática y electoral.

Esquema 3: Árbol de objetivos



**MEDIOS**

**Esquema 4. Análisis de objetivos**



**d) Identificación de alternativas de solución al problema**

Como se advierte en el esquema, se han perfilado los medios siguientes para alcanzar los fines:

**Medio 1.** Establecimiento de estrategias operativas para ocupar las vacantes con los mejores perfiles.

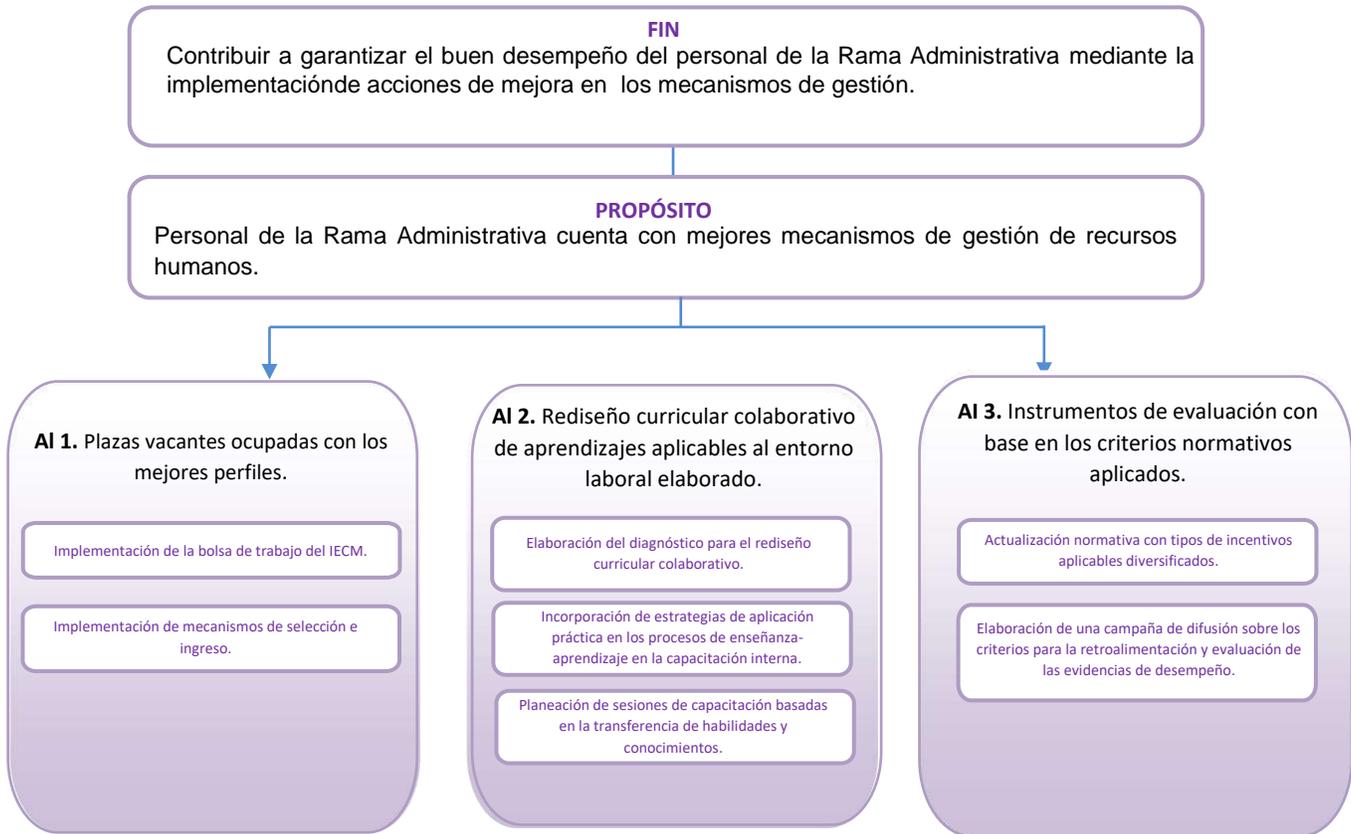
**Medio 2.** Rediseño curricular colaborativo orientado a la aplicación de aprendizajes en el entorno laboral.

**Medio 3.** Aplicación de los instrumentos de evaluación con base en los criterios establecidos.

**e) Selección de la alternativa óptima**

Las alternativas planteadas para atender la problemática no son excluyentes entre sí, por el contrario, son complementarias; por ello, el Programa considera las tres alternativas como una opción viable para atender la problemática identificada, aplicando, de forma paulatina, cada uno de los mecanismos que componen el esquema de gestión de la Rama Administrativa.

**f) Estructura Analítica del Programa (EAP)**



## Segunda etapa: planificación

### g) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

A continuación, se describen los indicadores, medios de verificación y supuestos que se incorporarán a la estrategia de la SA. Estos elementos asegurarán que el Instituto Electoral cuente con personal altamente capacitado y competente, que pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva en el contexto actual. El objetivo es lograr un buen desempeño con conocimiento de causa y en un entorno que proporcione claridad sobre las responsabilidades, contribuyendo así al cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales.

La tabla siguiente detalla los supuestos que se incluirán en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

**Tabla 3. Descripción de los supuestos para la matriz de indicadores de resultados**

Supuestos	Descripción de sus elementos
Supuesto 1	Disponibilidad de recursos financieros y humanos necesarios.
Supuesto 2	Compromiso y apoyo continuo por parte de la alta dirección y las autoridades del IECM.
Supuesto 3	Apoyo de las áreas involucradas.

Tabla 4: Matriz de indicadores de resultados (MIR)

Resumen narrativo	Indicadores					Medios de verificación	Fuentes de información	Supuestos o riesgos
	Nombre	Tipo	Dimensión	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición			
<p><b>FIN:</b> Coadyuvar a garantizar el buen desempeño del personal de la Rama Administrativa a través de acciones de mejora en la implementación de mecanismos de gestión.</p>	Porcentaje de acciones de mejora implementadas en los mecanismos de reclutamiento, desarrollo y evaluación en el Instituto Electoral de la Ciudad de México.	Estratégicos.	Eficacia.	(Número de acciones de mejora implementadas/Total de acciones programadas) *100.	Anual.	Informe de Actividades de la Presidencia en el Portal del IECM.	Datos de la DRDyE.	Disponibilidad de recursos financieros y humanos necesarios.  Compromiso y apoyo continuo por parte de la alta dirección y las autoridades del IECM.
<p><b>PROPÓSITO:</b> Personal de la Rama Administrativa cuenta con mejores mecanismos de gestión de recursos humanos.</p>	Porcentaje de personas titulares de las áreas normativas que reportan una mejora en la gestión de recursos humanos en el Instituto Electoral de la Ciudad de México.	Estratégicos.	Calidad.	(Número de personas titulares que reportó una mejora/Total de personas titulares) *100.	Anual.	Informe de Actividades de la Presidencia en el Portal del IECM.	Encuesta de satisfacción.	Compromiso y apoyo continuo por parte de la alta dirección y las autoridades del IECM.
<p><b>COMPONENTE 1</b> Personas contratadas a través de los mecanismos de ingreso.</p>	Porcentaje de plazas vacantes ocupadas a través de los mecanismos de ingreso.	De gestión.	Eficacia.	(Número de plazas vacantes ocupadas a través de los mecanismos de ingreso/Total de vacantes) *100.	Anual.	Informe de Cumplimiento de las Normas de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal del Instituto Electoral de la Ciudad de México para el Ejercicio Fiscal en el Portal del IECM.	Datos de la DRDyE.	Apoyo de las áreas involucradas.
<p><b>ACCIÓN 1.1</b> Implementación de la bolsa de trabajo.</p>	Cantidad de acciones realizadas para la implementación de la bolsa de trabajo.	De gestión.	Eficacia.	(Cantidad de acciones realizadas/Total de acciones programadas) *100.	Bimestral.	Bolsa de trabajo publicada en el Portal del IECM.	Datos de la DRDyE.	Apoyo de las áreas involucradas.
<p><b>ACCIÓN 1.2</b></p>	Porcentaje de mecanismos de selección que cumplen con los criterios normativos.	De gestión.	Calidad.	(Número de mecanismos de selección que cumplen con los criterios	Bimestral.	Acuerdos y sus dictámenes aprobados ante la	Junta Administrativa.	Compromiso y apoyo continuo por parte de la

Resumen narrativo	Indicadores					Medios de verificación	Fuentes de información	Supuestos o riesgos
	Nombre	Tipo	Dimensión	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición			
Implementación de mecanismos de selección e ingreso.				normativos/Total de mecanismos de selección) *100.		Junta Administrativa publicados en la página del Instituto.		alta dirección y las autoridades del IECM.
<b>COMPONENTE 2</b> Rediseño curricular colaborativo de aprendizajes aplicables al entorno laboral elaborado.	Porcentaje de cursos rediseñados en el programa de capacitación del personal de la Rama Administrativa.	De gestión.	Eficacia.	(Número de cursos rediseñados/Total de cursos del programa de capacitación) *100.	Anual.	Guion instruccional en el Archivo de la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación.	Datos de la DRDyE.	Apoyo de las áreas involucradas.
<b>ACCIÓN 2.1</b> Elaboración del diagnóstico para el rediseño curricular colaborativo.	Porcentaje de reuniones colaborativas realizadas para la elaboración del diagnóstico para el rediseño del Programa de capacitación del personal de la Rama Administrativa.	De gestión.	Eficacia.	(Número de reuniones colaborativas realizadas/Total de reuniones colaborativas programadas) * 100.	Mensual.	Minutas en el Archivo de la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación.	Datos de la DRDyE.	Apoyo de las áreas involucradas.
<b>ACCIÓN 2.2</b> Incorporación de estrategias de aplicación práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la capacitación interna.	Porcentaje de cursos con incorporación de estrategias de aplicación práctica en la inducción y capacitación para el personal de la Rama Administrativa.	De gestión.	Eficacia.	(Número de cursos con estrategias de aplicación práctica incorporadas /Total de cursos de inducción y capacitación) * 100.	Anual.	Guion instruccional en el Archivo de la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación.	Datos de la DRDyE,	Disponibilidad de recursos financieros y humanos necesarios.
<b>ACCIÓN 2.3</b> Planeación de sesiones de capacitación basadas en la transferencia de habilidades y conocimientos.	Porcentaje de sesiones de capacitación que incluyen actividades basadas en la transferencia de habilidades y conocimientos como parte del Programa de capacitación para el personal de la Rama Administrativa.	De gestión.	Eficacia.	(Número de sesiones de capacitación con actividades basadas en transferencia de habilidades y conocimientos/Total de sesiones del programa)*100.	Anual.	Planeación didáctica en el Archivo de la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación.	Datos de la DRDyE.	Apoyo de las áreas involucradas.
<b>COMPONENTE 3</b> Instrumentos de evaluación con base en los criterios normativos aplicados.	Porcentaje de instrumentos de evaluación que cumplen con los criterios normativos establecidos en la evaluación del desempeño del personal de la Rama Administrativa.	De gestión.	Eficacia.	(Número de instrumentos de evaluación que cumplen con los criterios normativos/Total de instrumentos de evaluación del desempeño) *100.	Semestral.	Acuerdos aprobados ante la Junta Administrativa publicados en la página del Instituto.	Junta Administrativa.	Compromiso y apoyo continuo por parte de la alta dirección y las autoridades del IECM.

Resumen narrativo	Indicadores					Medios de verificación	Fuentes de información	Supuestos o riesgos
	Nombre	Tipo	Dimensión	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición			
<p><b>ACCIÓN 3.1</b> Actualización normativa con tipos de incentivos aplicables diversificados.</p>	<p>Porcentaje de incentivos incorporados a la actualización normativa correspondiente a los Lineamientos de incentivos del personal de la Rama Administrativa.</p>	De gestión.	Eficacia.	<p>(Número de incentivos incorporados en la nueva normativa/Total de incentivos previamente existentes)*100.</p>	Anual.	<p>Acuerdos aprobados ante la Junta Administrativa publicados en la página del Instituto.</p>	<p>Junta Administrativa.</p>	<p>Disponibilidad de recursos financieros y humanos necesarios.</p>
<p><b>ACCIÓN 3.2</b> Elaboración de una campaña de difusión sobre los criterios para la retroalimentación y evaluación de las evidencias de desempeño.</p>	<p>Porcentaje de personas que reportan una valoración positiva de información proporcionada sobre los criterios para la retroalimentación y evaluación de las evidencias de desempeño.</p>	De gestión.	Calidad.	<p>(Número de personas que manifestaron una valoración positiva/Total de personas encuestadas) *100.</p>	Anual.	<p>Informe de Actividades de la Presidencia en el Portal del IECM.</p>	<p>Informe de Encuesta sobre el reconocimiento de criterios para la evaluación del desempeño en el Archivo de la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación.</p>	<p>Compromiso y apoyo continuo por parte de la alta dirección y las autoridades del IECM.</p>

#### IV. Identificación de Población Objetivo

La población objetivo es el personal que labora en el IECM a la que están dirigidos los procedimientos de gestión aplicados por la DRDyE.

#### V. Actividades institucionales

**Tabla 5. Indicadores y metas**

INDICADORES	METAS RAMA
<b>Fin</b>	100% de acciones de mejora implementadas.
<b>Propósito</b>	80% de personas reportan una mejora en la gestión de recursos humanos en el IECM.
<b>Componente 1</b>	100% de plazas ocupadas de acuerdo con aquellas proyectadas por las áreas.
<b>Acción 1.1</b>	100% de las acciones programadas se realizaron para la implementación de la bolsa de trabajo.
<b>Acción 1.2</b>	85% de personas que reportan una valoración positiva con el proceso de selección e ingreso a la Rama Administrativa.
<b>Componente 2</b>	80% de cursos rediseñados en el programa de capacitación del personal de la Rama Administrativa.
<b>Acción 2.1</b>	100% de reuniones programadas para la elaboración del diagnóstico para el rediseño del Programa de capacitación.
<b>Acción 2.2</b>	80% de los módulos con incorporación de estrategias de aplicación práctica en la inducción y capacitación.
<b>Acción 2.3</b>	80% de las sesiones de capacitación que incluyen actividades basadas en la transferencia de habilidades y conocimientos como parte del Programa de capacitación.
<b>Componente 3</b>	100% de instrumentos de evaluación cumplen con los criterios normativos establecidos en la evaluación del desempeño del personal de la Rama Administrativa.
<b>Acción 3.1</b>	100% de los incentivos incorporados a la actualización normativa correspondiente a los Lineamientos de incentivos del personal de la Rama Administrativa
<b>Acción 3.2</b>	80% de personas reportan una valoración positiva de información proporcionada sobre los criterios para la retroalimentación y evaluación de las evidencias de desempeño.

## 1. Plazas vacantes ocupadas

**Tipo de Actividad:** apoyo.

**Responsable Operativo:** Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (Reclutamiento).

**Justificación:** El objeto de los mecanismos de ingreso de personal de la Rama Administrativa es contar con personal calificado para que ocupe de manera definitiva los cargos y puestos que conforman al Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM) y las vías para esa ocupación son: designación directa, concurso interno, concurso abierto y examen de ingreso.

En este sentido, la selección e ingreso de personal a la Rama Administrativa permiten al Instituto contar con personal dotado de conocimientos, habilidades y competencias que asegure el cumplimiento de su misión. Llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección se traduce en un factor estratégico para tener un capital humano capaz, realizar procesos rápidos, motivación e integración de equipos de trabajo, profesionalización y desarrollo del personal.

En relación con lo anterior, la movilidad interna del personal representa un área de oportunidad para garantizar la revaloración de talentos, economizar en los procesos de selección, ahorro de tiempo, esfuerzo y recursos que pueden orientarse hacia otras actividades en la gestión de personal.

**Objetivo Específico:** Realizar estrategias operativas para incrementar la movilidad interna del personal de la RA en la ocupación de plazas vacantes con el objeto de promover la igualdad de oportunidades laborales y de desarrollo mediante el aprovechamiento de su conocimiento, habilidades y experiencia de las personas interesadas; con base en una política de igualdad de género y no discriminación.

**Acciones sustantivas:**

### **A1.1 Administración de la bolsa de trabajo.**

Consiste en la implementación de la Bolsa de trabajo que se publicará en la plataforma del IECM, para concentrar los CV's de personas interesadas en ocupar un cargo o puesto disponible, para ello se prevé la utilización de un formulario que permita captar datos relevantes del interesado y

en el que podrán anexar su CV, la cual se concentrara en dicha plataforma. En caso de generarse una vacante se remitan al área los CV's con el perfil adecuado para su valoración.

### **A1.2 Implementación de mecanismos de selección e ingreso.**

La actividad consiste en la implementación de estrategias operativas para incrementar la movilidad interna del personal con el propósito de cubrir, de manera inicial, las plazas vacantes disponibles en las áreas del Instituto con el objeto de fortalecer los equipos de trabajo al contar con personal con experiencia.

## **2. Rediseño curricular colaborativo de aprendizajes aplicables al entorno laboral elaborado**

**Tipo de Actividad:** apoyo.

**Responsable Operativo:** Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (Desarrollo).

**Justificación:** En el marco del Instituto, se ha identificado la necesidad imperante de optimizar el desempeño del personal perteneciente a la Rama Administrativa. En ese sentido, la habilidad de adaptarse y aplicar eficazmente los conocimientos adquiridos se ha convertido en un requisito fundamental para el funcionamiento exitoso de la institución. La carencia de una conexión efectiva entre el aprendizaje teórico y su aplicación práctica suele repercutir en una disminución en la mejora e innovación de los servicios o productos. Los beneficios de una formación integral solo se materializan si el personal es capaz de implementar activamente lo aprendido en su desempeño diario.

**Objetivo Específico:** Diseñar un nuevo enfoque curricular a partir de la contratación de una institución o persona experta, con el propósito de fomentar en las personas participantes de los programas de inducción y capacitación la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos en el entorno laboral.

**Acciones sustantivas:**

### **A2.1 Elaboración del diagnóstico para el rediseño curricular colaborativo.**

En este contexto, es necesario establecer un enfoque curricular que refleje la realidad laboral, integrando las perspectivas del personal y las áreas normativas, así como la aplicación práctica

en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para garantizar que el currículo se adapte a las necesidades actuales del personal y las demandas cambiantes del entorno laboral, el establecimiento de reuniones con una institución o persona experta en el diagnóstico de necesidades permitirá que tanto personas participantes, las áreas normativas, así como quienes se encargan de diseñar implementar los procesos de inducción y capacitación, aporten sus perspectivas y conocimientos, asegurando un enfoque sólido y actualizado.

### **A2.2 Incorporación de estrategias de aplicación práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la capacitación interna.**

La actividad se enfoca en integrar estrategias que faciliten la aplicación práctica de los conocimientos y habilidades en los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la capacitación interna. Esto implica diseñar y utilizar técnicas que permitan a los participantes aplicar de manera práctica lo aprendido en situaciones reales o simuladas relacionadas con su trabajo.

Las estrategias incluyen actividades prácticas como estudios de caso, simulaciones, ejercicios en grupo y proyectos aplicados que reflejen los desafíos y escenarios del entorno laboral. El objetivo es asegurar que los conocimientos no solo sean teóricos, sino que también se traduzcan en habilidades útiles y directamente aplicables en el desempeño diario del trabajo. La incorporación efectiva de estas estrategias mejora la relevancia de la capacitación y fortalece la capacidad de los empleados para enfrentar situaciones reales en su puesto.

### **AS 2.3 Planeación de sesiones de capacitación basadas en la transferencia de habilidades y conocimientos.**

La actividad se enfoca en el diseño y planificación de sesiones de capacitación que faciliten la transferencia efectiva de habilidades y conocimientos del entorno formativo al entorno de trabajo real. Su objetivo principal es garantizar que el personal de la Rama Administrativa no solo adquiera conocimientos teóricos durante la capacitación, sino que también pueda aplicar estos conocimientos y habilidades en situaciones prácticas dentro de su rol laboral. La transferencia efectiva es crucial para que los aprendizajes sean útiles y pertinentes en el desempeño cotidiano del trabajo.

Esto implica diseñar actividades prácticas que simulen situaciones reales de trabajo, establecer objetivos claros y específicos, y utilizar metodologías activas para involucrar a los participantes. Además, se deben preparar materiales y recursos adecuados, evaluar la aplicación de los

conocimientos adquiridos mediante ejercicios y seguimiento, y proporcionar retroalimentación continua. La planeación debe estar documentada en los planes didácticos, con una evaluación anual del impacto de la capacitación para realizar mejoras continuas.

### **3. Instrumentos de evaluación con base en los criterios normativos aplicados.**

**Tipo de Actividad:** apoyo.

**Responsable Operativo:** Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (Evaluación).

**Justificación:** La evaluación del desempeño requiere reforzar elementos para su correcta aplicación, centrada en evidencia, con criterios claros para las personas evaluadoras, a fin de que puedan establecer calificaciones basadas en la calidad de los documentos que les son presentados y conforme a las acciones de trabajo cotidianas que desarrollan las personas evaluadas.

**Objetivo Específico:** Establecer criterios claros y competencias técnicas suficientes, que orienten a las personas evaluadoras hacia la práctica de una evaluación más sólida y confiable.

**Acciones sustantivas:**

#### **AS 3.1. Actualización de la normatividad con los tipos de incentivos aplicables diversificados.**

Se integrará dentro del esquema actual de incentivos, la posibilidad de obtener beneficios, monetarios y no monetarios, así como aquellos centrados en aportaciones al desarrollo personal y profesional de las personas evaluadas. De ahí que se realizará un planteamiento orientado a mejorar capacidades del personal, lo cual tiene un efecto positivo para el IECM al contar con personal con mayores conocimientos y habilidades.

#### **AS 3.2. Elaboración de una campaña de difusión sobre los criterios para la retroalimentación y evaluación de las evidencias de desempeño.**

Se considera relevante que, a través de una campaña, se continúe reforzando en el personal del Instituto Electoral los criterios y la normatividad de la Evaluación del Desempeño del personal de la Rama Administrativa; así como la importancia de atender la retroalimentación realizada por las personas evaluadoras a las evaluadas en el cumplimiento de los comportamientos y el desempeño laboral, con lo cual se prevé contribuir a la mejora continua del quehacer institucional.

VI. Cronograma de acciones sustantivas

Tabla 6. Cronograma

Acción	Responsable	Meses 2025											
		Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Componente 1. Movilidad interna mediante plazas vacantes ocupadas</b>													
<b>1.1 Implementación de la bolsa de trabajo.</b>													
1. Definir los términos y condiciones para la solicitud de registro de las personas interesadas.	DRDyE (Reclutamiento)												
2. Reunión con el área de transparencia para la asesoría correspondiente para el Tratamiento de Datos Personales.	DRDyE (Reclutamiento)												
3. Diseño de la encuesta de satisfacción para recabar la valoración positiva con el proceso de selección e ingreso a la Rama Administrativa.	DRDyE (Reclutamiento)												
4. Solicitar la implementación de la plataforma para el funcionamiento de la bolsa de trabajo.	DRDyE (Reclutamiento)												
5. Publicación e inicio del funcionamiento de la Bolsa de Trabajo en la plataforma del IECM.	DRDyE (Reclutamiento)												
6. Integrar en la base de datos y en la concentración de CV's los recibidos por otros medios.	DRDyE (Reclutamiento)												
7. Identificar y redactar los requisitos y perfil de vacantes para canalizar los posibles candidatos a las áreas correspondientes	DRDyE (Reclutamiento)												
<b>1.2 Implementación de mecanismos de selección e ingreso.</b>													
1. Implementar los mecanismos de selección e ingreso conforme a las plazas vacantes del IECM.	DRDyE (Reclutamiento)												
2. Desarrollar etapas del mecanismo de selección e ingreso.	DRDyE (Reclutamiento)												
3. Monitorear la efectividad de los mecanismos implementados.	DRDyE (Reclutamiento)												

Acción	Responsable	Meses 2025											
		Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
4. Aplicación de la Encuesta de satisfacción respecto de los mecanismos de selección e ingreso a la Rama Administrativa en el Plataforma de la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación a las personas Titulares de las áreas solicitantes.	DRDyE (Reclutamiento)												
5. Integración del informe de resultados del mecanismo de selección e ingreso de acuerdo con las encuestas de satisfacción.	DRDyE (Reclutamiento)												
<b>Componente 2. Rediseño curricular colaborativo de aprendizajes aplicables al entorno laboral elaborado</b>													
<b>2.1 Elaboración del diagnóstico para el rediseño curricular colaborativo.</b>													
1. Definir los objetivos y metas del rediseño curricular colaborativo.	DRDyE (Desarrollo)												
2. Celebrar reuniones regulares para el análisis conjunto del diseño curricular.	DRDyE (Desarrollo)												
<b>2.2 Incorporación de estrategias de aplicación práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la capacitación interna.</b>													
1. Investigar y seleccionar estrategias de aplicación práctica adecuadas para los procesos de capacitación.	DRDyE (Desarrollo)												
2. Desarrollar un plan de implementación del rediseño curricular.	DRDyE (Desarrollo)												
3. Incorporar materiales y recursos necesarios para las actividades tanto en el guion instruccional como en la plataforma de capacitación.	DRDyE (Desarrollo)												
4. Capacitar a los facilitadores sobre la implementación de las estrategias prácticas.	DRDyE (Desarrollo)												
5. Implementar el Programa de capacitación con los ajustes realizados.	DRDyE (Desarrollo)												
<b>2.3 Planeación de sesiones de capacitación basadas en la transferencia de habilidades y conocimientos.</b>													
1. Programar y ejecutar las sesiones de capacitación según lo planeado.	DRDyE (Desarrollo)												

Acción	Responsable	Meses 2025											
		Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2. Recoger retroalimentación de los participantes y facilitadores sobre las sesiones.	DRDyE (Desarrollo)												
3. Elaborar el informe de resultados del Programa anual de capacitación.	DRDyE (Desarrollo)												
<b>Componente 3. Instrumentos de evaluación con base en los criterios normativos aplicados</b>													
<b>3.1 Actualización normativa con tipos de incentivos aplicables diversificados.</b>													
1. Incorporar a la normatividad vigente las oportunidades de mejora identificadas en la operatividad de los procesos de la Evaluación del Desempeño.	DRDyE (Evaluación)												
2. Proponer otros tipos de incentivos que podrían aplicarse.	DRDyE (Evaluación)												
3. Actualizar la normativa con la finalidad de diversificar los tipos de incentivos.	DRDyE (Evaluación)												
<b>3.2 Elaboración de una campaña de difusión sobre los criterios para la retroalimentación y evaluación de las evidencias de desempeño.</b>													
1. Preparar el contenido que conformará la campaña sobre los criterios para la aplicación de la evaluación y las evidencias del cumplimiento del desempeño valorado.	DRDyE (Evaluación)												
2. Diseño gráfico de la campaña.	DRDyE (Evaluación)												
3. Difusión de la campaña para la identificación de un desempeño sobresaliente.	DRDyE (Evaluación)												

## **VII. Matriz de Gestión de Riesgo**

En consideración de las actividades institucionales derivadas del objetivo planteado en el Programa, a continuación, se realiza el análisis de riesgos que puede enfrentar cada una de ellas, en términos de lo siguiente:



# MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

Código de Registro: **ÁREA/MR/XX**  
 Revisión registro: **xx**

Área responsable: **Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación**

Fecha del análisis: **22 de agosto de 2024**

Fecha de revisión de la SGC:

Folio de actualización en el repositorio del SGCE

SECCIÓN 1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS							SECCIÓN 2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS Y DE LOS CONTROLES EXISTENTES							SECCIÓN 3 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS											
N°	SUBPROCESO O ACTIVIDAD CONTENIDA EN EL PROGRAMA INTEGRAL RESPECTIVO (PIPEL, PIPP o PIEC), DE SER EL CASO; O ACTIVIDAD SUSTANTIVA DE LA QUE SE TRATA.	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO.	RIESGO A EVALUAR.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO QUE AFECTE O PUEDA AFECTAR EL LOGRO DE LOS RESULTADOS PREVISTOS. CAUSAS QUE ORIGINAN EL RIESGO.	CONSECUENCIAS EN CASO DE MATERIALIZARSE EL RIESGO.	PARTE (S) INTERESADA (S) AFECTADA (S)	PROBABILIDAD			IMPACTO			NIVEL DE RIESGO INICIAL (NRI)	CONTROLES EXISTENTES.	EFECTIVIDAD DEL CONTROL			NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (NRR)	TRATAMIENTO.	ACCIÓN (ES) PARA TRATAR LOS RIESGOS.	FECHA DE INICIO. (dd/mm/aa)	FECHA DE TÉRMINO. (dd/mm/aa)	ÁREA RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN.		
							ALTO (E)	MEDIO (E)	BAJO (E)	ALTO (I)	MEDIO (I)	BAJO (I)			ALTO (L)	MEDIO (L)	BAJO (L)								
1	Falta de implementación de la bolsa de trabajo para captar personal que cubra perfiles idóneos.	Operacionales	Compromiso y apoyo continuo por parte de la alta dirección y las autoridades del IECM	Existe el riesgo de que la falta de compromiso y apoyo continuo por parte de la alta dirección y las autoridades del IECM dificulte la implementación de la bolsa de trabajo, ya que se requiere que las áreas acepten ocupar la bolsa de trabajo en lugar de realizar designaciones directas que les permite seleccionar personal de su confianza aún cuando no sea el mejor calificado para la vacante.	En caso de que las áreas no utilicen la bolsa de trabajo, no se podría realizar un análisis de las personas interesadas y con ello podría ser seleccionada una persona sin el perfil idóneo para la vacante.	Personal RA/DRDyE	del 3				3			9	Mantener comunicación con las instancias que puedan ayudar a implementar.	2				3.30	Reducir riesgo	Se realizarán pláticas de sensibilización con las personas Titulares de área para fomentar el uso de la bolsa de trabajo.	ene-25	dic-25	Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (Reclutamiento)
2	Falta de implementación de mecanismos de selección e ingreso	Operacionales	Falta de personal	Existe el riesgo de que la elevada carga de trabajo y la falta de recursos humanos impidan que se dedique suficiente tiempo para poder realizar las mejoras planteadas e implementarlas en tiempo.	La implementación de mecanismos de selección e ingreso seguiría realizándose sin considerar las mejoras propuestas.	Personal RA/DRDyE	del 1				3			3	Programación y planeación para llevar a cabo los procesos de selección mediante mecanismos extraordinarios	2				1.10	Nivel de riesgo aceptable (NRA)	No es necesario tratar el riesgo.	ene-25	dic-25	Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (Reclutamiento)
3	Falta elaboración del diagnóstico para el rediseño curricular colaborativo	Operacionales	Resistencia contestar encuestas.	Existe el riesgo de que no contemos con suficiente retroalimentación por parte del personal para poder elaborar el diagnóstico para el diseño curricular.	La falta de información influye en la calidad del diagnóstico, por lo que el diagnóstico podría ignorar aspectos importantes en el rediseño.	Personal RA/DRDyE	del 1				2			2	Se solicita responder a la encuesta previo a notificar los resultados.	3				0.07	Reducir riesgo	No es necesario tratar el riesgo.	ene-25	dic-25	Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (Reclutamiento)
4	No se han incorporado estrategias de aplicación práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la capacitación interna	Operacionales	Falta de personal	Existe el riesgo de que la elevada carga de trabajo y la falta de recursos humanos impidan que se dedique suficiente tiempo para poder realizar las mejoras planteadas e implementarlas en tiempo.	La implementación de estrategias de aplicación práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la capacitación interna seguiría	Personal RA/DRDyE	del 1				2			2	Programación y planeación del área	2				0.73	Nivel de riesgo aceptable (NRA)	No es necesario tratar el riesgo.	ene-25	dic-25	Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (Desarrollo)
5	Falta elaboración de una campaña de difusión sobre los criterios para la retroalimentación y evaluación de las evidencias de desempeño	Operacionales	Resistencia contestar encuestas.	Existe el riesgo de que no contemos con suficiente retroalimentación por parte del personal para retroalimentar la campaña de difusión.	La falta de información no permite que podamos evaluar el impacto de la campaña de difusión de manera cuantitativa.	Personal RA/DRDyE	del 2				1			1	Se remite por correo electrónico la encuesta y se solicita al área el listado de personas que la respondieron.	3				0.07	Nivel de riesgo aceptable (NRA)	No es necesario tratar el riesgo.	ene-25	dic-25	Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (Evaluación)

ALTO	Es necesario dar tratamiento al Riesgo.
MEDIO	Es recomendable dar tratamiento al Riesgo.
BAJO	Nivel de Riesgo Aceptable.

	Elaboró	Aprobó
Nombre:	Rita Joana Calderón Díaz	Eduardo Arévalo Anaya
Puesto:	Subdirectora de Selección y Evaluación	Encargado de Despacho de la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación

Documento de referencia: SA/SGC/PR/03  
 Formato: SA/SGC/MR/01 Rev. 01