



**Administración del desarrollo institucional
y planeación estratégica**

Reporte final de la actividad FDDD 0303037 del
Calendario Anual de Actividades del
Centro de Formación y Desarrollo 2004

Octubre de 2004

Contenido

Introducción general	7
1. La segunda generación de confianza	9
2. Hacia un catálogo de competencias:	17
3. Las competencias cardinales	21
4. Catálogo de competencias cardinales	25
Planeación y gestión de proyectos	27
Gestión del conocimiento y la información	33
Trabajo en equipo	39
Liderazgo y relaciones interpersonales	45
Uso y gestión de la tecnología	53
Gestión del desempeño y rendición de cuentas	57
Responsabilidad y ética pública	63
Edificación de transparencia	69
5. Las competencias específicas	73
Administración del tiempo	77
Comprensión del entorno organizacional	78
Comunicación corporativa	79
Comunicación escrita	80
Comunicación oral	81
Comunicación organizativa	82
Cuidado editorial	83
Defensa y promoción de los intereses institucionales	84
Desempeño con apego a la legalidad	85
Edificación de confianza	86
Edificación de transparencia	87
Escucha activa	88
Establecimiento de asociaciones y redes	89
Gestión del desempeño	90
Gestión de la información	92
Gestión de proyectos	93
Gestión de tareas	94
Gestión del cambio en el uso tecnológico	95
Gestión del conocimiento	96
Gestión financiera	97
Habilidades instruccionales	98
Habilidades mediáticas	99
Influencia y persuasión	100
Innovación	101
Investigación evaluativa	102
Liderazgo	103
Mejora continua	104
Metodología de la investigación	105
Obtención de resultados	106
Orientación al servicio	107
Orientación de servicio al ciudadano/cliente	108

Pensamiento analítico	109
Pensamiento conceptual	110
Pensamiento estratégico	111
Pensamiento sistémico	112
Planeación	113
Relaciones interpersonales	114
Rendición de cuentas	115
Responsabilidad y ética pública	116
Solución de problemas	117
Toma de decisiones	118
Trabajo en equipo	119
Uso y gestión de tecnología	120
Visión estratégica	121
6. Los mapas funcionales	123
Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	129
Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	130
Secretaría de las Comisiones de Vigilancia	130
Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	131
Coordinación de Actualización en Campo	131
Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	132
Coordinación de Control del Padrón Electoral	132
Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	135
Coordinación de Planeación y Evaluación	135
Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	138
Unidad de Apoyo Consultivo en Materia Registral	138
Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica	139
Dirección ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica	140
Dirección de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana	140
Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica	143
Dirección de Difusión, Producción Editorial y Relaciones Institucionales	143
Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica	145
Dirección de Seguimiento de Programas, Evaluación y Apoyo Técnico	145
Dirección Ejecutiva de Organización Electoral	147
Dirección Ejecutiva de Organización Electoral	148
Dirección de Estadística y Documentación Electoral	148
Dirección Ejecutiva de Organización Electoral	150
Dirección de Operación Regional	150
Dirección Ejecutiva de Organización Electoral	151
Dirección de Planeación y Seguimiento	151
Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos	153
Dirección Ejecutiva de prerrogativas y Partidos Políticos	154
Dirección de Análisis de Informes Anuales y de Campaña	154
Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos	155
Dirección de Análisis de Partidos Políticos y Financiamiento	155
Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos	156
Dirección de Radiodifusión	156
Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral	157

Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral	158
Dirección de Formación, Evaluación y Promoción	158
Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral	160
Dirección de Normatividad e Incorporación	160
Dirección Ejecutiva de Administración	163
Dirección Ejecutiva de Administración	164
Coordinación de Órganos Desconcentrados	164
Dirección Ejecutiva de Administración	166
Dirección de Personal	166
Dirección de Ejecutiva de Administración	168
Coordinación de Seguridad y Protección Civil	168
Dirección Ejecutiva de Administración	170
Dirección de Recursos Financieros	170
Dirección Ejecutiva de Administración	172
Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales	172
Dirección Ejecutiva de Administración	174
Sistema Integrador para la Administración de Recursos	174
Coordinación de Asuntos Internacionales	175
Coordinación de Asuntos Internacionales	176
Dirección de Análisis Electoral y Acuerdo Político Internacional	176
Coordinación de Asuntos Internacionales	178
Dirección de Enlace y Política Internacional	178
Coordinación Nacional de Comunicación Social	181
Coordinación Nacional de Comunicación Social	182
Dirección de Análisis, Evaluación y Publicidad	182
Coordinación Nacional de Comunicación Social	184
Dirección de Información	184
Contraloría Interna	185
Contraloría Interna	186
Dirección de Auditoría Financiera	186
Contraloría Interna	187
Dirección de Auditoría Técnica	187
Contraloría Interna	188
Dirección de Control y Evaluación	188
Contraloría Interna	190
Dirección de Responsabilidades	190
Dirección Jurídica	193
Dirección Jurídica	194
Dirección de Instrucción Recursal	194
Dirección Jurídica	195
Dirección de Normatividad y Consulta	195
Dirección Jurídica	196
Dirección de Quejas	196
Dirección Jurídica	197
Dirección de Servicios Legales	197
Unidad Técnica de Servicios de Informática	199
Unidad Técnica de Servicios de Informática	200
Coordinación de Atención a Usuarios	200

Unidad Técnica de Servicios de Informática	201
Dirección de Operaciones	201
Unidad Técnica de Servicios de Informática	204
Coordinación de Control de Procesos	204
Unidad Técnica de Servicios de Informática	205
Dirección de Sistemas	205
Centro de Formación y Desarrollo	207
Centro de Formación y Desarrollo	208
Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Humano	208
Centro de Formación y Desarrollo	209
Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Institucional	209
Centro de Formación y Desarrollo	210
Coordinación de Vinculación	210
Dirección del Secretariado	213
Dirección del Secretariado	214
Dirección de Apoyo a Órganos Centrales	214
Dirección del Secretariado	215
Dirección de Coordinación y Análisis	215
Dirección del Secretariado	216
Subdirección de Acceso a la Información	216
Secretaría Ejecutiva	217
Secretaría Ejecutiva	218
Junta Ejecutiva Local (mapa genérico)	218
Secretaría Ejecutiva	225
Junta Ejecutiva Distrital (mapa genérico)	225

Introducción general

EL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL se encuentra en un proceso de adaptación a las nuevas condiciones que impone la democratización mexicana. Una vez cubierta la agenda del periodo de transición, en la actualidad se plantean al Instituto retos de naturaleza diferente.

El estudio que se presenta aquí explora la posibilidad de un proyecto aún más vigoroso en materia de formación de recursos humanos. El texto en sí mismo es bastante breve, y el grueso del trabajo se ubica en los productos de un minucioso y prolongado análisis.

Tepepan, Octubre de 2004.



1. La segunda generación de confianza

EL PRESENTE DOCUMENTO procura inscribirse en la reflexión sobre los retos de la joven democracia mexicana y formula un planteamiento a partir de la cuestión, al mismo tiempo estratégica y –como se argumenta más adelante– sistémica, de la *calidad de la democracia*. A pesar de que esta última puede ser concebida y discutida desde el punto de vista de la gobernabilidad, puede resultar prometedor desarrollar algunas reflexiones desde la perspectiva aquí adoptada.

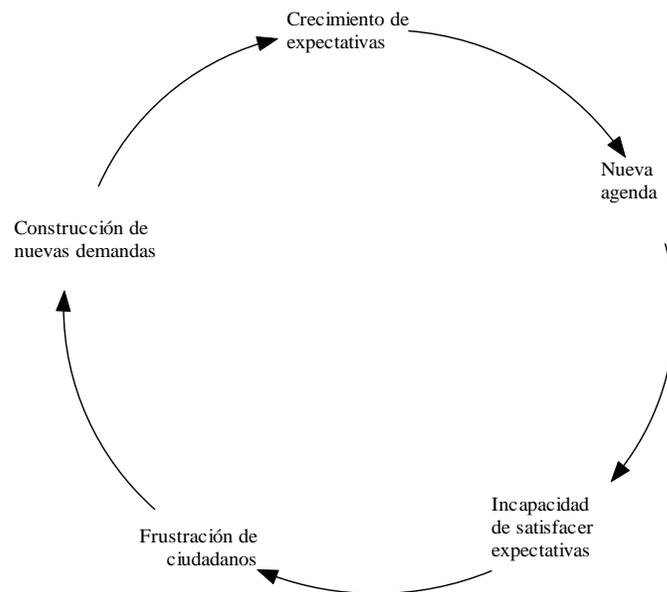
Es posible sostener que durante una buena cantidad de años la democracia mexicana ha operado con una lógica según la cual continuamente alimenta nuevas expectativas, éstas se ven desmentidas o defraudadas y continuamente se crea una nueva agenda para que partidos y actores traten de cumplirla, con el resultado, aparentemente cíclico, de que hay que volver a construir una nueva agenda cuyo incumplimiento vuelve a crear la sensación de defraudación generalizada. Se parece a un sistema que se realimenta continuamente y desplaza la carga en nuevas expectativas. Es posible que este sistema no tenga culpables, villanos ni héroes: es probable que sólo tenga procesos y tendencias claras a dotarlo de una cada vez mayor “inflación mediática”, como sustituto de la calidad, es decir, del cumplimiento de expectativas.

En México, la democracia surgió como un gran conjunto de expectativas que dan lugar a una agenda de cambios, generados por la propia democratización. Sin embargo, sea porque en los partidos y en general los actores responsables de generar esas transformaciones no existe el talento suficiente, o sea porque opera ahí un proceso que genera efectos perversos, dados los incentivos y la estructura de las oportunidades, los resultados quedan sistemáticamente por debajo de la expectativa. Esto conduce a ciudadanos frustrados, en mayor o menor medida, lo cual sin embargo no detiene el proceso de generación de nuevas demandas y nuevas expectativas, lo que conduce a una nueva agenda.¹

¹ En 2001 el porcentaje de ciudadanos que afirmaban estar “satisfechos” o “muy satisfechos” con la democracia mexicana era de 35%. En 2003, el porcentaje descendió a 23%. No es un dato

Se trata, al parecer, de un sistema que se autoalimenta con sus propios productos y parece llevar cada vez a mayores grados de frustración. Hay un mecanismo que tal vez esté deteniendo los grados de frustración, probablemente el espectáculo mediático que lo alimenta (la llamada “telenovela nacional”); pero es improbable que ello impida el que esté efectivamente incrementándose el grado global de frustración. Hay un problema de incapacidad sistémica de responder a las expectativas del público ciudadano, el verdadero surtidor del sistema democrático, con sus votos y sus impuestos.

En el estilo del pensamiento sistémico, propugnado por Senge, el sistema puede representarse así:



La creación de más expectativas implica un mecanismo, a la larga, autodestructor. El apalancamiento se encuentra en producir respuestas a las expectativas, aunque no todo mundo lo haga a la perfección, en el mismo ritmo y con la misma intensidad; la respuesta es producir calidad.

El Instituto Federal Electoral ha satisfecho expectativas relacionadas con la agenda de la democratización, principalmente desde el punto de vista de la transparencia electoral. Ha construido respuestas satisfactorias. El procedimiento de lo electoral está respaldado por una estructura institucional fuerte y reconocida. Está basada en el supuesto de que los procesos asociados a lo electoral requieren ser enfrentados con diseños dirigidos a construir *confianza procedimental*, sobre la base de los principios del Instituto: certeza, imparcialidad, objetividad, independencia y legalidad.

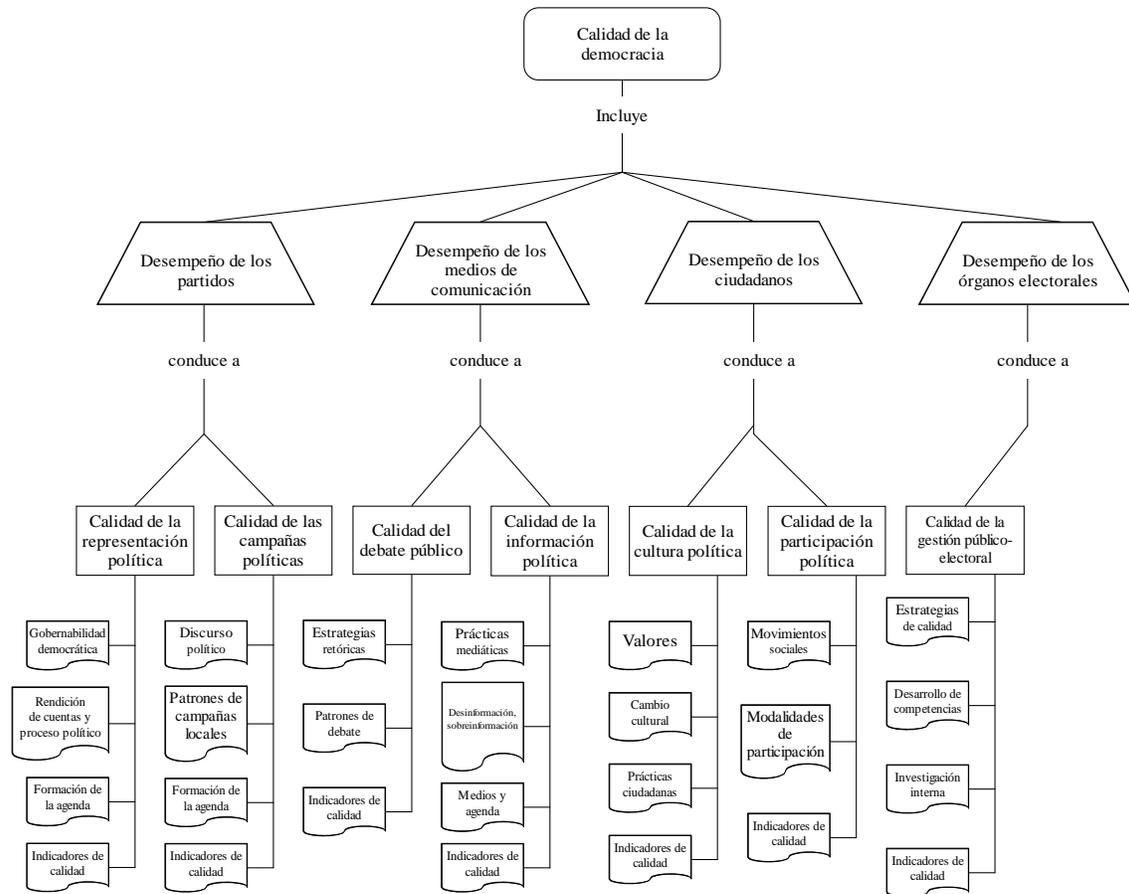
definitivo, ciertamente, pero hay más indicadores de decepción. Uno de ellos es la proclividad o inclinación abstencionista de crecientes segmentos del electorado.

Pero la agenda de la democratización se ha transformado, y el peor escenario es que el capital ya acumulado en términos de prestigio, a partir de las tareas definidas en la agenda de la construcción de confianza, se pierda por razones atribuibles a incapacidad de generarla en el contexto de la nueva agenda. Igualmente grave, o cercano a ello en cuanto a gravedad, en todo caso, es el escenario en que los actores relacionados con la democracia no son capaces de dar respuesta al nuevo tipo de confianza que se articula en la actualidad, inusualmente como demanda, pero firmemente como anhelo, aspiración o por lo menos como deseo. La confianza en que la democracia efectivamente *sirva para algo*. Éste es un problema de gobernabilidad. No sólo se trata de destrabar la *parálisis decisional*, cuestión convertida en lugar común de los análisis actuales, sino también y sobre todo atacar la incapacidad aparentemente sistémica de responder constante, coherente y firmemente a las expectativas de la democracia.

Ahora bien, es probable que el círculo autoalimentador indicado en el gráfico se esté viendo modificado por el desempeño mediático en relación con las expectativas y los criterios de juicio sobre la democracia. El rol de los medios parece estar simultáneamente alentando mayores expectativas (tal es, probablemente, el impacto de los medios de “crítica constructiva”) y al mismo tiempo magnificando la frustración (tal podría ser el papel de los medios de “crítica destructiva”). En conjunto, a falta de una visión sistémica, el resultado parece ser la consabida búsqueda de “chivos expiatorios” (nada más contrario del pensamiento sistémico que la inquietud por encontrar culpables). En épocas de campaña los partidos minimizan las razones de la frustración y alientan nuevas expectativas. Dados los problemas de arquitectura institucional que obstruyen la construcción de acuerdos y decisiones, mientras las campañas hacen crecer las expectativas, las capacidades (o incapacidades) de resolución de problemas y de creación de satisfacción de expectativas se mantienen estables o inalteradas. Los partidos (especialmente cuando ocupan posiciones de gobierno) tratan de ajustar a la baja los criterios de evaluación, mientras que las fuerzas de oposición y las voces críticas tratan de reubicarlos en estándares considerados democráticos. Las campañas pierden calidad, los ciudadanos encuentran difícil afianzar un esquema evaluativo coherente y la carga del sistema se desplaza en conjunto hacia un declive generalizado de la credibilidad. La dimensión mediática puede tal vez demorar o introducir confusión en el proceso (no se conoce bien la formación de expectativas en un entorno mediáticamente saturado); pero la dirección general parece clara.

El presente documento se inscribe en la anterior discusión y no pierde de vista que los problemas de calidad de la democracia –es decir, los problemas de construir la capacidad institucional de no dejar expectativas sin grados razonables de cumplimiento– son compartidos. Cada actor político tendría que desarrollar la capacidad de entenderse a sí mismo y a su propio papel como parte de un enorme ecosistema político en el cual lo que cada parte emprende repercute en las condiciones en las que esa misma parte vuelve a actuar. La democracia mexicana ha de ser vista como sistema y han de observarse sus patrones.

El siguiente gráfico presenta de una manera esquemática y ciertamente estática los retos estratégicos de calidad, es decir, los problemas que cada actor o estructura del sistema enfrenta en la compleja y al mismo tiempo ardua labor de responder a expectativas fundadas.²



Los ciudadanos experimentan dosis significativas de frustración por el desempeño de los partidos en los gobiernos (asunto magnificado en los medios, sin duda); además, los medios de comunicación ni automática ni necesariamente alcanzan altos niveles en cuanto a la calidad de la información que proveen y de los espacios de reflexión y debate que procuran. Aún más, los ciudadanos mismos probablemente no estarían en condiciones de aprobar un *test* de calidad de la participación y la cultura política, como sea que se la defina. Los organismos

² Es claro que las expectativas acerca de los rendimientos de la democracia provienen de la universalmente conocida experiencia del Occidente moderno, ceñida a la fórmula economía de mercado + democracia = bienestar público. Y es igualmente claro que lo fundado de dichas expectativas no es asunto que merezca discutirse tanto como el hecho de que en México la idea de que debía haber democracia se ganó en buena medida invocando los deseos y aspiraciones de lo que se sabe que suele producir la democracia. La historia política de los años noventa en amplia medida está cifrada en este tema.

electorales forman parte del mismo ecosistema político-electoral. Cada uno de ellos ha de contribuir, con su parte, a elevar el grado de satisfacción del todo.

En condiciones como las descritas el Instituto se ha planteado ocupar una posición estratégica: los mayores niveles de prestigio y credibilidad sobre la base de la eficiencia en su operación, la transparencia y consistencia en sus decisiones. Contribuir en la tarea colectiva de construir la democracia de calidad, la democracia de las expectativas satisfechas, supone poner en marcha procesos que den resultados en plazos apropiados. En términos generales, tales procesos han de dirigirse a asegurar el desempeño eficiente y la construcción firme de la cultura de la transparencia (esa cultura que habrá de concebirse como conjunto de prácticas sistemáticas dirigidas por un mismo criterio y en una misma dirección). El reto de la eficiencia y la transparencia se enfrenta desde hoy para recoger sus frutos más adelante. Ahora bien, ¿no basta para ello que el Instituto cumpla puntualmente con el mandato constitucional de ser “profesional en su desempeño”? ¿No tendría que reconsiderarse, llegado el caso, si la concepción vigente de profesionalismo efectivamente puede conducir a que el Instituto ocupe el sitio estratégico que requiere la actual agenda de la democratización? En estas condiciones, no es en absoluto descabellado asumir como interpretación que el profesionalismo del desempeño consiste en la capacidad organizativa, directiva y personal de resolver los retos estratégicos que enfrenta el Instituto en las tareas inscritas en la cambiante agenda de la democratización. Por ello, cobra presencia el tema del perfil de los servidores públicos del Instituto y, en general, de los recursos humanos con que se cuenta para enfrentar las tareas de esta segunda agenda democratizadora, la de la consolidación y la calidad.

Hasta el tiempo presente, se ha dado por sentado que el proceso de profesionalización de los funcionarios electorales tenía que estar ajustado a la agenda de la construcción de confianza procedimental. La solidez de los procedimientos y el peso del ejercicio de la legalidad ha permitido descargar fuertes cantidades de tensión en la ya mencionada confianza procedimental. Desde el punto de vista de los servidores públicos del Instituto ser profesional ha significado inscribirse exitosamente en una agenda en la que lo crucial era la capacidad de generar confianza ente los ciudadanos y principalmente entre los partidos. La profesionalización ha radicado en un complejo de procesos que incluye una selección efectivamente planeada de personal, una formación rigurosa, una evaluación transparente y objetiva, un sistema de promociones que aliente mejores profesionales y un sistema de sanciones. Ser un profesional de lo electoral equivale a constituirse en un sujeto capaz de prodigar confianza al entorno. Además, se trata de un profesional situado en un sistema caracterizado por un conjunto de controles y esquemas de vigilancia. Un profesional cuyo desempeño se orienta a cumplir con la agenda de la primera confianza. Lo que probablemente implica una cantidad importante de recursos, por lo menos en lo relativo a la

cantidad horas-persona destinados a cumplir con las tareas de supervisión y control.³

Ahora bien, si la profesionalización así entendida ya ha ocurrido con grados significativos de éxito, ¿por qué se mantiene un sistema de controles tan complejo y costoso como el que caracteriza al Instituto? Lo que hay es un sistema de construcción de confianza (certeza, objetividad, legalidad, independencia e imparcialidad) que se basa en el diseño de la propia organización y de los procesos, y supone de los individuos que integran al Instituto la capacidad de adaptarse y desempeñarse en el interior de un conjunto de mecanismos como los mencionados. Dados los costos de supervisión –incluso abatidos por la introducción de tecnología al servicio de tal propósito–, el lugar privilegiado en cuanto a credibilidad y prestigio, es decir, la posición estratégica del Instituto, requiere construir la confianza de la segunda generación al mismo tiempo que se eleva la eficiencia de las operaciones de modo tal que no se reduzca la confianza de la primera. La reducción de los costos de supervisión podría llevarse a cabo en una estrategia progresiva que vaya disminuyendo dichos costos por medio de una profesionalización confiable y efectiva.

Pero podría no optarse por una estrategia de ese tipo, y aun así requerirse una nueva forma de concebir la profesionalización.

En este punto interviene la estrategia de formación de los recursos humanos. Es decir, tanto el programa de formación y desarrollo, así como los programas paralelos de promoción y evaluación.⁴ El Instituto requiere desarrollar entre sus miembros una estrategia de profesionalización (no necesariamente circunscrita a los miembros del Servicio Profesional Electoral) que asegure aquellas competencias gracias a las cuales el Instituto se enfile a la posición en el espectro nacional y posiblemente latinoamericano que estratégicamente se ha previsto: la operación transparente y de elevada eficiencia.

El actual diseño del programa de formación sigue instalado en la agenda en que los funcionarios tenían que poseer, adquirir y desarrollar capacidades para desempeñarse en un sistema complejo y en cierto sentido abigarrado de controles y vigilancia. El profesional electoral está pensado menos como un factor de elevación de la eficiencia, y más como un factor de construcción de confianza.

³ Un examen somero de los mapas funcionales elaborados para el presente estudio (véanse pp. 125-231) revela que las áreas del Instituto incluyen de manera sistemática funciones dirigidas a supervisar escrupulosamente las propias actividades y las de otras áreas. El sistema de controles y supervisión del Instituto es fuente de *confianza procedimental*, pero probablemente el costo en términos de eficiencia sea alto.

⁴ La política de formación de los recursos humanos en el Instituto también incluye el programa de capacitación de la rama administrativa, que aquí no se considera. Adicionalmente, existe una estrategia descentralizada que consiste en que las diferentes estructuras del Instituto disponen de recursos para formar a sus cuadros en las instituciones educativas o por medio de la contratación de servicios de capacitación y formación especializados.

Las capacidades que requieren desarrollarse en los miembros del Servicio Profesional Electoral y en general en todo el personal del Instituto⁵ se refieren al segundo gran episodio de la democratización, en el interior de la agenda de las contribuciones del Instituto al ecosistema democrático. La profesionalización ahora debe consistir en generar sujetos con las capacidades suficientes para realizar aportes a la construcción de una institución eficiente y transparente, que sea considerada una inversión por los contribuyentes de manera que produzca mejores ciudadanos, mejores prácticas democráticas, mayores competencias cívicas, una institución respaldada por la opinión pública; una institución en la que prácticamente no se encuentre mancha, ni siquiera por un punto de vista que se proponga poner en duda la legitimidad de su desempeño.

Los programas deben ser evaluados y el del Servicio no lo ha sido, o al menos no se conocen sus resultados, de ser el caso. Con todo, es posible desarrollar una reflexión sobre la materia, a partir de la estructura curricular vigente. La pregunta central es por qué hay cuatro áreas modulares, y por qué esas y no otras.

Cuatro áreas, cuatro criterios. El área jurídico-política obedece al hecho de la “materia” con que actúan los miembros del Servicio. La materia con la que trabajan los miembros del Instituto es política y está definida jurídicamente. Lo mismo vale para la construcción inversa: la materia es jurídica (los miembros del Instituto se guían por el manual llamado Cofipe) y está influida o codeterminada de manera política. De cualquier modo, requieren capacidades interpretativas derivadas de la materia con las que trabajan.

El área técnico-instrumental existe por otro criterio. Se refiere al hecho crudo de que la gente necesita desarrollar capacidades que presumiblemente debió adquirir en los espacios escolares: escribir correcta y eficazmente; leer analítica, estructural o incluso hermenéuticamente; razonar en términos lógico-matemáticos. Es duro, pero verdadero. No hay razón adicional alguna que explique el que haya un área de conocimiento específica para eso. Y hay que sacar lecciones de ello, porque ha existido siempre la opinión de que dichas habilidades y destrezas podrían desarrollarse a partir de la “materia” jurídico-política y la tercera de la lista, la administrativo-gerencial.

En todo caso, es claro que la razón de ser del área técnico-instrumental no parece sostenerse sólo por medio de crear un área para ello. Por ejemplo, ¿no acaso podría desarrollarse el pensamiento lógico precisamente estudiando las articulaciones internas de la legislación jurídica? ¿No podría fomentarse el razonamiento lógico-matemático enfrentando casos y problemas mediante el estudio comparado de la política o incluso de la legislación en materia electoral y sus impactos en los ámbitos electorales?

Las habilidades técnico-instrumentales pueden pensarse como capacidades transversales de todo los ámbitos o áreas de conocimiento. Las habilidades y

⁵ Desde el punto de vista estratégico resulta difícil sostener que el personal del Instituto se divida en un segmento inscrito en una política de profesionalización, y otro segmento que no lo está. En perspectiva estratégica, ambos segmentos tendrían que coincidir en algún momento.

capacidades técnico-instrumentales podrían ser utilizables en materia administrativa o gerencial. Hay estadística aplicable a cuestiones gerenciales o a diagnósticos de productividad o calidad. Hay capacidades de expresión escrita que se desarrollan precisamente en el acto de atender una cuestión administrativa o gerencial. Es un área de conocimientos que puede ser también tratada transversalmente en un programa formativo.

No otra cosa sucede con el área ético-institucional. El comportamiento ajustado a una ética, a un *ethos*, el desarrollo de competencias morales, la capacidad del diálogo y el desarrollo de la tolerancia, entre otras, está presente en el momento de enfrentar tareas gerenciales así como en el momento de adelantar una interpretación jurídica de los procesos político o la interpretación política de los procesos jurídicos. No hay duda de que se necesita desarrollar competencias de esta materia, pero no queda claro lo que se quiso hacer con la formación de un área modular. Y todo lo anterior sin considerar la especificidad y las complejidades a que conduce el enfoque propiamente modular.

A la luz de lo anterior, la profesionalización del Instituto, entendida como tarea estratégica para una *agenda cambiante*, es un reto que requiere tratamiento a fondo y basado en criterios claros.

En el siguiente capítulo se presenta una propuesta basada en el enfoque de competencias, ubicada en dos planos paralelos. Por un lado, un programa formativo sustentado en una colección de competencias que han sido organizadas en ocho conjuntos, competencias gerenciales que integran los conocimientos, destrezas y actitudes que contribuirían a una profesionalización articulada con la visión estratégica del Instituto. Por otro lado, una descripción pormenorizada de competencias que tendrían que desarrollarse en las áreas del Instituto.⁶ Desde el punto de vista de la propuesta que aquí se presenta, será posible hablar de *áreas competentes*, como producto de habilidades que es posible y –acaso– necesario desarrollar en paralelo con un programa de competencias centradas en los individuos.

⁶ En el siguiente capítulo se especifica el sentido en que se utiliza la unidad de análisis *área*, la cual, como se advertirá en su momento, es compatible con una estrategia de formación de recursos humanos centrada en los individuos y en las políticas de incorporación, evaluación y promoción ahora vigentes.



2. Hacia un catálogo de competencias:

EN LA LÍNEA de razonamiento del capítulo anterior, la política de profesionalización supone retos aun mayores de los que se han enfrentado a la fecha. El Instituto, afirma el mandato constitucional, será “profesional en su desempeño”; y ello puede estar adquiriendo un nuevo significado a la luz de lo que está en juego en la actual fase de democratización mexicana. Los profesionales del Instituto tienen que asegurar un desempeño profesional ante el foro del interés público estratégico: requieren capitalizar los aprendizajes obtenidos a lo largo de los años en que el Instituto ha llevado a cabo su tarea, tienen que desarrollar las aptitudes y habilidades para construir nuevos aprendizajes y para convertirlos en activo de la institución. La formación de recursos humanos tendrá que concebirse de modo tal que el Instituto se convierta en un organismo capaz de asegurar aprendizajes y con la capacidad adaptativa para los cambios esperables del entorno.

El Instituto posee un capital especial: las experiencias de la democratización, la producción de confianza y la construcción institucional. Es un activo que puede contribuir decisivamente para alcanzar la posición que el Instituto se ha planteado para el largo plazo. Dicha posición supone el aprovechamiento de los conocimientos existentes. La formación de recursos humanos tendrá que centrarse en la generación de capacidades que conduzcan al Instituto a un manejo eficiente del conocimiento como recurso organizativo, de manera que llegue a representar el activo que haga la diferencia en el espectro de las instituciones públicas.

Además de capitalizar lo ya adquirido, la política de formación de recursos humanos tendrá que concebirse de modo tal que el Instituto se convierta en un organismo capaz de asegurar aprendizajes. Ello supone el desarrollo de la capacidad institucional para procesar, interpretar, codificar, manipular y dar acceso a información con un propósito dirigido a la obtención de las metas estratégicas y fortalecer la capacidad de aprendizaje de sus unidades constitutivas. En la agenda actual de la democratización todo mundo estará aprendiendo y el enfoque que parece más adecuado consiste en fortalecer las capacidades de aprendizaje individual y colectivo, y las oportunidades para que ocurran.

Los profesionales de lo electoral se desempeñarán en un ambiente caracterizado por flujos crecientes de información, dosis también crecientes de transparencia y hábitos desarrollados fuera del Instituto para ejercer la observación pública de los organismos con base en comparaciones internacionales e incluso contrafácticas (por ejemplo, ¿el desempeño mostrado en las pasadas elecciones fue el mejor que pudieron haber alcanzado con la experiencia y los recursos de que disponen?) La inversión en la formación de recursos que se haga hoy fijará las capacidades organizativas para desempeñarse competentemente en un ambiente como el apenas bosquejado.

El reto consiste, entonces, en trazar líneas estratégicas en la dirección apuntada. ¿Cómo concebir un plan de desarrollo estratégico de competencias para que el Instituto Federal Electoral asegure el desempeño profesional implicado en las nuevas condiciones?

Ante todo, hay un problema de concepción. La profesionalización requiere ser concebida como un proceso de adquisición de conocimientos, capacidades y actitudes que favorezcan el aprendizaje permanente y la construcción colectiva de la confianza de segunda generación. La política de formación de recursos humanos tendrá que permitir *desempeños colectivos competentes*, a la altura de las expectativas depositadas en los actores de la democratización. Asumido que los desempeños colectivos suponen capacidades y competencias individuales, también habrá que asumir que estas últimas no aseguran los mencionados desempeños colectivos, a menos que se desarrollen capacidades para construir resultados superiores a la suma de los esfuerzos y competencias individuales. Si bien puede ser cierto que para elevar la eficiencia se requiere reducir los focos de ineficiencia, también puede ser que baste con capacidades para elevar aquélla para que se

erradiquen las fuentes de ineficiencia. En determinadas condiciones, lo colectivo es la fuerza que arrastra a lo individual.

La adquisición y desarrollo de competencias dirigidas estratégicamente a fortalecer las capacidades de aprendizaje suponen un esquema evaluativo eficiente y confiable. Este aprendizaje de segundo nivel, en contexto de transparencia, es el instrumento más poderoso para encontrar el punto de apoyo en donde la palanca surtirá efecto.

La visión estratégica para el Instituto requiere ante todo ser apoyada y respaldada. El Instituto será un organismo más transparente, eficiente en su desempeño, capaz de aportar –con su experiencia acumulada, y la que adquiera en la travesía continua de la democratización mexicana– a la calidad de la democracia, a la respuesta inteligente, oportuna y eficaz que habrá de darse a las expectativas de todo el ecosistema político.

En el presente capítulo se exponen elementos que aspiran a contribuir a esta visión estratégica y se basan en tres ideas. La primera es que la política de profesionalización se puede plantear en dos niveles diferentes e interrelacionados. En primer término, un conjunto de competencias cardinales, nucleares o sustanciales (en adelante se denominarán *cardinales*, como se emplea la expresión con el fin de evocar las *virtudes* de la tradición platónica), dirigidas a *todos* los integrantes del Instituto. Son las competencias que se dirigen a la formación de los recursos humanos, las cuales elevarán el profesionalismo estratégico que se ha mencionado en el presente documento. Los ocho conjuntos que forman las competencias cardinales se dirigen a alimentar la visión estratégica del Instituto, basada en la eficiencia, la transparencia y la capacidad colaborativa con la calidad de la democracia. Como se verá más adelante, se trata de *conjuntos* de competencias (estructuras que integran conocimientos, destrezas y actitudes y que permiten que un individuo o un grupo desarrolle sus actividades de forma tal que con ello se atienda la visión estratégica de una organización).

En segundo término, la formación de recursos requiere atender las necesidades *específicas* de formación de acuerdo con las funciones y tareas de las personas y las áreas. Como se explica en el segundo apartado del presente capítulo, sustenta esta presentación un análisis detallado de las funciones de las áreas y de las competencias requeridas para cumplirlas agregando el valor que se propone servir la mencionada área.

La segunda idea consiste en que la estrategia se dirija a la formación de capital cognoscitivo. El aprendizaje de los individuos es un resultado que debe perseguirse, pero ello no tendría que ser obstáculo para que se fomente y asegure el aprendizaje colectivo. Dos áreas con funciones semejantes en campos diferentes pueden compartir los activos de conocimiento y elevar la calidad de las tareas. Los programas de difusión en materia de educación cívica, por ejemplo, pueden verse favorecidos por las experiencias de las tareas de difusión en el área de Asuntos Internacionales, Comunicación Social, la Dirección Jurídica o los responsables de la estadística electoral, por ejemplo. En lugar de pensar en un esquema en el que deba esperarse a que el Consejo General formule una resolución o directiva en ese sentido (lo que resultaría decisivo para asegurar un esquema de incentivos que la apunte), puede desarrollarse en el interior de la propia política de formación de recursos humanos. De cualquier manera, puede concebirse como un mecanismo para producir un efecto demostración, que reciba apoyo sobre la base de resultados ya obtenidos.

La tercera idea es que la política de formación de recursos humanos puede fomentar la construcción de un *ethos* característicos del Instituto Federal Electoral, basado en relaciones colaborativas en su interior, con capacidades para resolver diferencias de manera eficiente y productiva y con un alto sentido del compromiso con la misión que el constituyente le ha encargado y con las expectativas que los ciudadanos del presente y el futuro han formulado, formulan y seguramente formularán acerca de su desempeño.



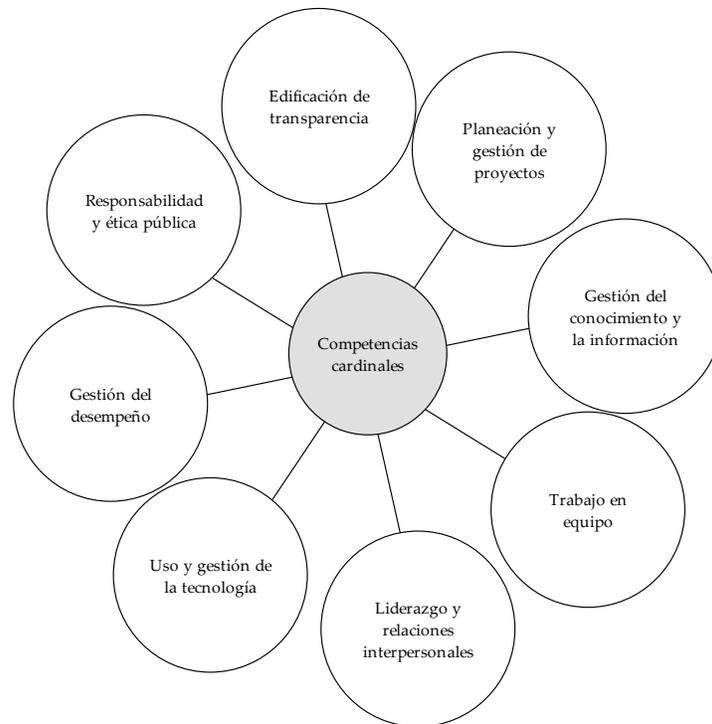
3. Las competencias cardinales

LAS COMPETENCIAS CARDINALES¹ se definen de acuerdo con una visión institucional de carácter estratégico. Para el Instituto Federal Electoral el reto consiste en identificar aquellas competencias que contribuyan a materializar la visión y hacer del agente democratizador del país una institución comprometida con la calidad, orientada a la eficiencia, sujeta por el sentido de la responsabilidad pública y presidida por la transparencia en su operación interna. Las competencias cardinales se orientan a construir áreas competentes y, en conjunto, un Instituto igualmente competente, capaz de asegurar que, al ser profesional en su desempeño, asegure la capacidad de dar respuestas inteligentes, eficientes y legítimas a los retos que se presenten en el camino.

Las competencias cardinales representan *el activo cuya construcción ha de asegurarse* como una base que confiera homogeneidad a lo verdaderamente importante. El catálogo que se presenta en esta sección se integra por conjuntos de competencias. La idea rectora es que los individuos y los grupos que forman las áreas *integren* las capacidades que los llevarán a dotar a su desempeño de los atributos que se estiman cruciales para la visión estratégica del Instituto. La base de homogeneidad que puede crearse con el conjunto que aquí se presenta puede servir de plataforma para generar mejoras sustanciales en las

¹ En la literatura especializada se denomina de manera indistinta a estas competencias como institucionales, genéricas o *core*. En todo caso hacen referencia a lo mismo: son las competencias que todos los integrantes de una organización deben poseer; decisión que responde a la misión y visión de cada organismo.

tareas. Eficiencia, calidad, transparencia y sentido de responsabilidad pública constituyen las guías, los elementos cardinales en torno a los cuales se estructura la formación de los recursos humanos y el sustento para asegurar que el Instituto sea, consistente y adaptativamente, profesional en su desempeño.



Las competencias son cardinales porque constituyen el perfil estratégicamente requerido. Como son grupos de competencias articuladas en una, que es el núcleo de un conjunto de capacidades, la formación de estos recursos institucionales supone la *adquisición* de la competencia y posteriormente su *desarrollo*. En cada una de las competencias cardinales confluyen *conocimientos*, que integren al profesional en una red de saberes ya producidos o por producirse; un conjunto de *habilidades* o *destrezas*, que colocan al profesional en condiciones de utilizarlas en su ámbito profesional; y *actitudes*, que se dirigen a fomentar el sentido de responsabilidad, la motivación y el aliento para comprometerse con su desarrollo personal.

Las competencias cardinales son ocho:

- Planeación y gestión de proyectos.
- Gestión del conocimiento y la información.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo y relaciones interpersonales.
- Uso y gestión de la tecnología.
- Gestión del desempeño y rendición de cuentas.
- Responsabilidad y ética pública.
- Edificación de transparencia.

La razón que fundamenta cada una de ellas se expone en el catálogo , en las páginas subsiguientes. En términos generales, la premisa que sirve de base a la propuesta es que en cualquier espacio del Instituto se cuente con las capacidades necesarias para emprender el rumbo estratégico fijado. Geográficamente y funcionalmente, el Instituto colocaría una simiente de democracia estratégica. Las competencias cardinales están orientadas a que:

- Las áreas del Instituto enfrenten con éxito los retos organizativos, directivos e interpersonales que les permitan asegurar la optimización de los recursos, para lo cual se requieren competencias en la gestión de proyectos, capacidades analíticas y organizativas de planeación, de trabajo en equipo, de asegurar desempeños eficientes, mediante la optimización del conocimiento depositado en la organización y el aseguramiento de que todo ello será informado.
- Los individuos adquieran la motivación, el sentido de responsabilidad y desarrollen las convicciones mediante el dominio práctico de lo que se espera socialmente de un profesional de lo electoral, mediante la adquisición y desarrollo de capacidades de liderazgo alineado con la misión y visión del Instituto y la construcción de un *ethos* profesional e institucional inspirado en la concepción del servicio público, los fines institucionales y la cultura de la transparencia.

El catálogo de competencias cardinales que aquí se presenta aspira a alinear la política de profesionalización con la perspectiva estratégica del Instituto. La política de incorporación, así como los esquemas de evaluación tanto del desempeño como del propio programa de formación estarían fundados en conocimientos, destrezas y actitudes

LAS COMPETENCIAS CARDINALES

desarrollados en su forma práctica. Los individuos serán capaces de demostrar que pertenecen a áreas competentes, integradas por fuertes lazos basados en el compromiso y el espíritu de equipo, y al mismo tiempo serán sujetos competentes para las desafiantes tareas del Instituto Federal Electoral.

Las competencias cardinales requieren reflexión concienzuda y profunda. Para estimular lo anterior, el catálogo de competencias cardinales, concebido como un conjunto de programas formativos integrados por una visión estratégica, se acompaña de una serie tentativa de contenidos y objetivos. Una competencia cardinal es producto de un esfuerzo prolongado y lleno de dedicación; aquí se ponen bases para suscitar la reflexión que ello requiere.



4. Catálogo de competencias cardinales

EN LAS PÁGINAS siguientes se presenta la propuesta de competencias cardinales para el Instituto Federal Electoral.

©	PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS
CC-1	

En qué consiste

Definición

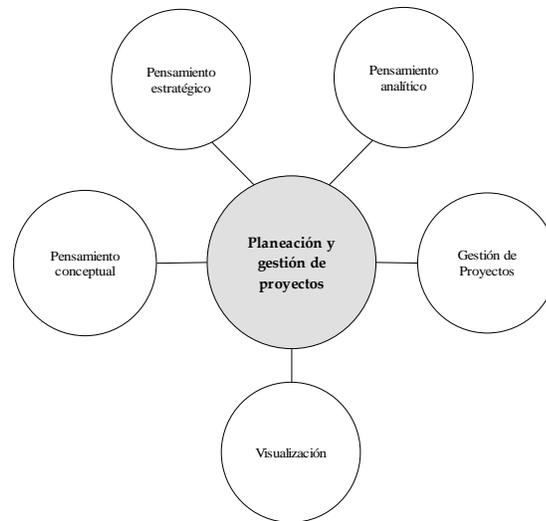
Haber adquirido la competencia de la planeación supone la capacidad de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales. Involucra la capacidad de diseñar estrategias para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La gestión de proyectos, que es complementaria, se refiere a la capacidad de coordinar un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. Hace referencia a la capacidad para concebir un plan de trabajo orientado al cumplimiento de determinados objetivos dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo.

El desempeño eficiente en un área de trabajo depende en buena medida de que los recursos sean asignados de modo tal que su empleo sea el óptimo. El dominio de la capacidad de planear permite a los miembros de una organización organizar las tareas de manera eficiente y en función de las metas y objetivos.

Adquirir la capacidad de la planeación significa que los miembros de la organización resuelven estratégicamente los problemas que representa la organización del trabajo y la dirección de tareas. La optimización de recursos como estrategia crítica para elevar la eficiencia global del Instituto convierte esta competencia en la primera de las cardinales.

≡ PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

La competencia cardinal *Planeación y gestión de proyectos* comprende un conjunto de capacidades relacionadas con el empleo de formas avanzadas de pensamiento y con habilidades para argumentar y comunicar las ideas, de manera que los planteamientos resulten plausibles y reciban apoyo.



Conjunto de competencias

Pensamiento estratégico

- Formula estrategias realizables, rentables, y trata las metas de la organización por sí mismas o en coordinación con otras estrategias.
- Formula las estrategias que toman en cuenta las fuerzas y debilidades de la organización.
- Investiga, interpreta, y divulga las tendencias de largo plazo del cliente-consumidor con el fin de formular la política y la estrategia.
- Proporciona el análisis de las cuestiones de política, desarrolla propuestas de programa y desarrolla planes que se dirigen a las necesidades y preocupaciones de largo plazo del cliente y de quien ha apostado por la organización.

Pensamiento analítico

- Enfoca una situación o dificultad mediante un proceso de definición de problemas; determina su importancia; obtiene datos; emplea herramientas tales como los diagramas de flujo, cartas de Pareto, diagramas de pez, entre otras, a fin de revelar pautas significativas en los datos; elabora inferencias sobre el significado de los datos y emplea la lógica y la intuición para llegar a conclusiones o decisiones.
- Considera a la mayoría de las fuerzas, acontecimientos, entidades y personas que están afectando (o que están siendo afectados por) la situación actual.
- Elabora una comparación sistemática de dos o más alternativas.
- Detecta discrepancias e inconsistencias en la información disponible.
- Identifica un conjunto de características, parámetros o consideraciones que deben ser tomadas en cuenta, al analizar una situación o tomar decisiones.
- Enfoca una tarea o problema complejo desmenuzándolo en sus componentes y considerando cada parte detalladamente.
- Sopesa costos, ventajas, riesgos y oportunidades de éxito al tomar una decisión.
- Identifica varias causas posibles de un problema.
- Sopesa cuidadosamente la prioridad de lo que se hará.

Pensamiento sistémico

- Reconoce pautas de conducta en procesos en los que se manifiestan problemas u oportunidades.
- Identifica puntos de intervención en problemas complejos.
- Presenta propuestas explicativas que incluyen aspectos relacionados con estructuras de incentivos y consecuencias no buscadas.
- Sitúa los detalles de los procesos en la dimensión necesaria para poder explicar el conjunto.
- Diseña procesos y planes de trabajo en los que quedan consideradas las interacciones con otras entidades de la organización o del entorno.

Pensamiento conceptual

- Identifica problemas que no son obvios para otras personas.

≡ PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

- Explica claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades.
- Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.
- Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.

Gestión de proyectos

- Asegura ayuda para los proyectos y pone en ejecución las metas y objetivos estratégicos del organismo.
- Busca y documenta las necesidades del cliente, y se asegura de la satisfacción del mismo, midiéndola.
- Define los resultados y las expectativas basado en los requerimientos del cliente.
- Con el personal, desarrolla un plan de trabajo con tareas, plazos, acontecimientos críticos, recursos y relaciones de dependencia.
- Utiliza eficientemente los recursos y los maneja con eficacia dentro de los límites del presupuesto.
- Asegura que se llega a los estándares de la cantidad y calidad.
- Anticipa problemas potenciales e instituye controles y planes de contingencia para tratarlos.
- Da seguimiento a los progresos del proyecto y evalúa su desempeño.
- Responde con eficacia a los problemas imprevistos.
- Identifica áreas de mejora y resuelve los problemas que dificultan la terminación de una tarea.
- Fija plazos de manera que se consiga el compromiso de todas las partes implicadas.

Visualización

- Comunica una descripción o imagen clara, vívida y pertinente de dónde debería estar ubicada la organización en 3, 5 ó 10 años.
- Expresa la visión de manera tal que resulte significativa para los demás, según se demuestra por sus palabras y acciones.
- Construye una visión compartida con los otros.
- Influye en los otros para traducir la visión en acción.

Cómo instrumentar la adquisición y el desarrollo de la competencia

Para instrumentar la competencia cardinal de *Planeación y gestión de proyectos* se propone un primer acercamiento a una estructura curricular que lo posibilite.



Seminario de planeación

Objetivo general

El participante elaborará un plan/proyecto completo que garantice el cumplimiento de un objetivo en el plazo de seis meses a un año.

Laboratorio de elaboración de diagnósticos

Objetivo general

El participante desarrollará las capacidades de pensamiento analítico, sistémico, estratégico y conceptual mediante la elaboración de diagnósticos que abarquen plazos temporales variados.

Objetivos terminales

- El participante identificará las diversas modalidades de diagnóstico utilizados en la planeación.
- El participante redactará un diagnóstico utilizable en un plan que abarque un plazo de seis meses a un año y que implique modificaciones organizativas.

Laboratorio de manejo de *software* para la gestión de proyectos

Objetivo general

El participante desarrollará sus habilidades para el manejo de *software* en materia de gestión de proyectos.

Objetivo terminal

- El participante demostrará ser capaz de manejar *software* para la gestión de proyectos.
- El participante elaborará un modelo de proyecto utilizable en su área de trabajo.

Curso: Corrientes contemporáneas en pensamiento estratégico

Objetivo general

El participante identificará las diferentes etapas del pensamiento estratégico utilizado en la planeación.

Curso: Organizaciones inteligentes

Objetivo general

El participante integrará una descripción de las características de las llamadas organizaciones inteligentes, que expliquen su ascenso en la época contemporánea.

©	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN
CC-2	

En qué consiste

Definición

Gestión del conocimiento es la capacidad con las que un individuo puede contribuir para que una organización pueda aprovechar el conocimiento que existe en su interior en forma tácita y en el exterior en forma explícita, de manera que fortalezca la posición estratégica de la organización. Gestión de la información es la capacidad para tratar la información, hechos, percepciones, conocimientos e ideas con vistas a desarrollar nuevas informaciones y conocimientos. Guarda relación con la gestión rentable de datos en un entorno profesional. La gestión no significa el tratamiento pasivo de estímulos y datos, sino, sobre todo, la traducción activa de tales datos no estructurados en información utilizable.

A partir de que el IFE implantó un proceso de modernización tecnológica a fin de reducir los costos de monitoreo y supervisión, se creó simultáneamente la oportunidad de aprovechar la plataforma tecnológica para agregar valor

La gestión de la información permite reducir el tiempo dedicado al manejo de grandes volúmenes de información, mientras que la gestión del conocimiento tiene que ver con la capacidad de convertir la información en conocimiento y de que este último se aproveche en la organización de manera que se reduzca el tiempo de aprendizaje invertido por individuos y grupos.

Este conjunto de competencias forma parte de las competencias cardinales no sólo por el hecho de que permiten reducir el tiempo de

aprendizaje global de una organización, sino porque puede promover el desarrollo de proyectos de mayor agregación de valor, gracias a la conjunción de capacidades y ventajas cognoscitivas diferentes y la socialización de habilidades para interactuar en un entorno que lo favorezca.



Descripción de la competencia

Aprendizaje continuo

- Demuestra entendimiento de la nueva información.
- Domina nuevos conceptos técnicos y de organización.
- Construye sobre fortalezas y atiende debilidades.

Actúa con curiosidad.

- Persigue el autodesarrollo.
- Busca reacciones de los otros y es receptivo hacia nuevas ideas y perspectivas.
- Busca oportunidades para el dominio de nuevo conocimiento.

Identificación de brechas de conocimiento

- Es capaz de identificar brechas de conocimiento e información cuya reducción contribuiría al logro efectivo de los objetivos institucionales.
- Establecimiento y aprovechamiento de asociaciones y redes

- Es capaz de diseñar arquitecturas de redes con mecanismos de mejora compartida.
- Es capaz de participar en actividades fuera de sus funciones con tal de alcanzar objetivos de la organización.
- Es capaz de mantener informadas e involucradas a las áreas de cuyo desempeño depende que las redes o asociaciones funciones como se espera.
- Es capaz de organizar actividades duraderas y sujetas a rendición de cuentas gracias a las cuales se generen aprendizajes entre organizaciones diferentes y/o áreas diferentes de la misma organización.
- Aprovechamiento de las competencias en gestión del conocimiento
- Desarrolla y emplea las competencias de la gestión de la información y el conocimiento.
- Comparte información y conocimiento.
- Trabaja con espíritu de colaboración.
- Aprecia los sistemas de recompensa y reconocimiento.
- Construye y maneja los activos que corresponden a la información y el conocimiento.
- Entiende los flujos de información y conocimiento pertinentes para su trabajo.
- Emplea los estándares, flujos y herramientas de la gestión del conocimiento.
- Contribuye al desarrollo de los procesos de gestión de la información y el conocimiento.
- Está al tanto de los desarrollos de las páginas y sitios web, propios y externos.
- Entiende y se ajusta a los estándares y guías de la gestión de la información.
- Entiende el alcance y pertinencia de las fuentes externas e internas.
- Concuerda con las políticas de difusión de la información y el conocimiento.
- Concuerda con las políticas de registro de documentación de la organización.
- Utiliza medios efectivos de difusión.

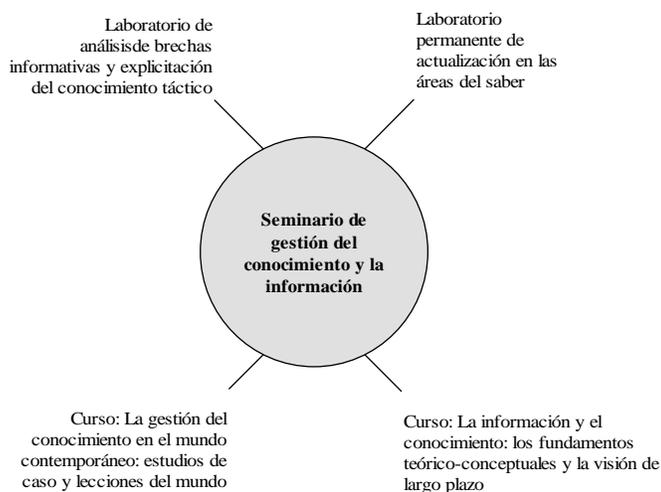
Comprensión de procesos en gestión de la información

- Trata la información.

- Analiza la información.
- Integra la información.
- Innova.
- Conceptualiza.
- Comprende la organización.
- Desarrolla un proyecto.

Cómo instrumentar la adquisición y el desarrollo de la competencia

Para instrumentar la competencia cardinal *Gestión del conocimiento y la información* se propone un primer acercamiento a una estructura curricular que lo posibilite.



Seminario de proyecto de gestión del conocimiento

Objetivo general

El participante elaborará un proyecto de gestión del conocimiento y/o información que contribuya a elevar la eficiencia, la transparencia o ambas, del área de trabajo.

Laboratorio de análisis de brechas informativas y explicitación del conocimiento tácito

Objetivo general

El participante elaborará un análisis de brechas informativas y de conocimiento mediante el empleo de los instrumentos brindados en el laboratorio.

Laboratorio permanente de actualización en las áreas del saber

Objetivo general

El participante desarrollará la habilidad para dar seguimiento al estado del conocimiento en el área de saber pertinente para su función laboral.

Curso: Gestión del conocimiento en el mundo contemporáneo: estudios de caso y lecciones en el mundo

Objetivo general

El participante reconocerá los determinantes del éxito en la gestión del conocimiento.

Objetivos terminales

- El participante identificará las características de las organizaciones basadas en el conocimiento.
- El participante caracterizará al Instituto Federal Electoral en cuanto al papel del conocimiento en su interior.
- El participante describirá el mecanismo por el cual una organización basada en el conocimiento es capaz de lograr sus objetivos y adquirir una posición ventajosa en su campo.

Curso: La información y el conocimiento: los fundamentos teórico-conceptuales y la visión de largo plazo

Objetivo general

El participante formulará un juicio razonado sobre el papel de la gestión del conocimiento y la información en las organizaciones públicas.

Objetivos terminales

- El participante distinguirá el conocimiento de la acumulación de información.
- El participante definirá con sus propias palabras el acto de gestionar o manejar el conocimiento.
- El participante identificará los alcances y límites de la gestión de información.
- El participante identificará épocas históricas de la humanidad de acuerdo al criterio de periodización según el papel desempeñado por la gestión dominante del conocimiento y la información.



CC-3

TRABAJO EN EQUIPO

En qué consiste

Definición

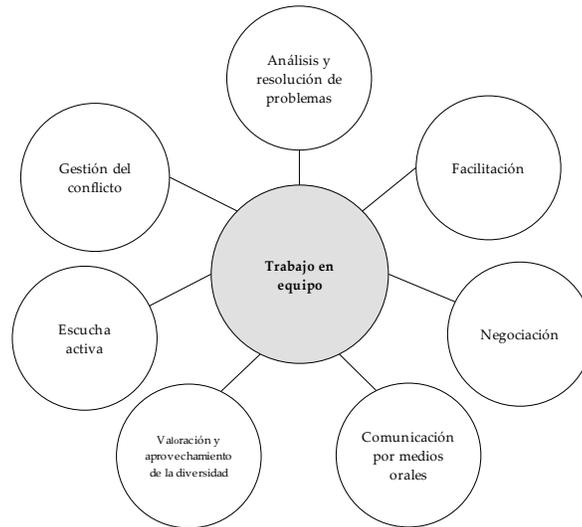
Es la capacidad de integrarse y de colaborar con otras personas, áreas y organizaciones de forma activa en la consecución de objetivos comunes. El trabajo en equipo se orienta a desarrollar una serie de cualidades que garantizan el máximo rendimiento del grupo de trabajo. La finalidad del trabajo en equipo es que el resultado obtenido sea superior a la suma de los obtenidos individualmente. Implica formar parte de un grupo de personas que comparten un único objetivo y que dirigen sus esfuerzos hacia su consecución.

La formación de equipos de trabajo facilita y soporta el hallazgo de soluciones y la generación de planes de acción que difícilmente puedan surgir de mentes y prácticas atomizadas.

Trabajar en equipo arroja resultados superiores que la suma de los trabajos individuales; con su ejercicio se es capaz de dar respuesta a diversas necesidades y problemas.

El trabajo en equipo contribuye a la creatividad, motivación, apoyo a las personas en procesos de cambio, flexibilidad funcional, desarrollo de habilidades para detectar y resolver problemas, relaciones internas fluidas, mayor compromiso y menor rotación de personal.

Como en los casos anteriores, el trabajo en equipo se describe como un conjunto de competencias, cuya articulación asegure grados al adquisición y desarrollo de habilidades utilizables en la unidad de trabajo.



Conjunto de competencias

Análisis y resolución de problemas

- Identifica, analiza y define los elementos significativos que constituyen un problema.
- Analiza las ventajas y desventajas de una situación y determina cuáles son los problemas o aspectos que se deben mejorar.
- Sabe establecer relaciones entre hechos y deduce cuáles son las premisas lógicas.
- Analiza problemas desde varios puntos de vista y hacerlo tanto individualmente como con otras personas.
- Analiza ideas y propuestas identificando semejanzas y diferencias entre diversos enfoques.
- Emplea los métodos y técnicas grupales habituales (tormenta de ideas, matriz de prioridades, evaluación coste-beneficio.)
- Analiza los problemas con visión de futuro, y posee una visión amplia de la situación para poder examinar la idoneidad de aplicar diversos modelos o paradigmas a la vez.

Gestión del conflicto

- Reconoce diferencias de opinión, las saca a la luz de modo que sean del dominio público para la discusión y busca soluciones en que todos ganen.

- Utiliza estilos interpersonales apropiados y métodos para reducir la tensión o el conflicto entre dos o más personas.
- Encuentra acuerdos en cuestiones y cumple la puesta en práctica.
- Establece acuerdos con otros en situaciones antagónicas.

Facilitación

- Utiliza las habilidades del grupo para conducirlos al consenso, la solución eficaz de problemas y dar término a tareas.
- Exhibe comportamientos y técnicas que realzan la calidad de los procesos grupales.
- Suscita la participación y creatividad de los otros.
- Distingue con eficacia proceso de contenido.

Escucha activa

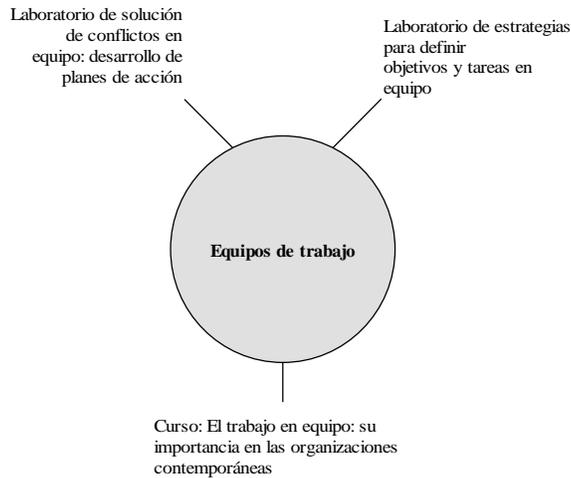
- Proporciona información de retorno sobre lo que ha oído.
- Responde a las declaraciones y comentarios de los otros de una manera que refleja comprensión del contenido acerca de lo que se ha dicho y manifiesta la emoción que acompaña a lo expresado.
- Elabora preguntas clarificadoras cuando no ha comprendido del todo, a fin de asegurar al hablante el compromiso de entender lo que se ha dicho.
- Persiste en entender lo que busca, a pesar de los obstáculos.
- Valora y aprovecha la diversidad.
- Valora la diversidad según se revela en las opciones de contratación que ha elegido, la asignación de tareas, los equipos formados y la interacción con los otros.
- Muestra respeto por la gente sin importar raza, sexo, capacidades, formas de vida o puntos de vista diferentes.
- Busca activamente diversos puntos de vista y saca provecho de las ventajas de diversas perspectivas.
- Intenta entender la perspectiva de los otros cuando discrepa con ellos y responde apropiadamente.
- Conduce y maneja un lugar de trabajo de manera inclusiva a fin de maximizar los talentos de cada persona para alcanzar resultados significativos para la organización.
- Fomenta un ambiente en el cual la gente culturalmente diversa puede trabajar junta de manera cooperativa y con eficacia en la realización de las metas de la organización.

Comunicación por medios orales

- Elabora presentaciones orales claras y convincentes que alcanzan su propósito.
- Habla claramente de modo que los otros puedan oír lo que está diciéndose.
- Adapta comunicaciones orales, sean formales o informales, según el nivel y experiencia de la audiencia.
- Utiliza *software* de presentación de gráficos y otros apoyos para dar claridad a la información compleja o técnica.
- Organiza ideas en un flujo claro y lógico que se pueda seguir fácilmente por el auditorio.
- Mantiene el contacto visual con todos los miembros o áreas de la audiencia.
- Escucha con eficacia.
- Resume o parafrasea la comprensión de lo que dicen los oyentes en las preguntas, o comenta para verificar el entendimiento y para prevenir las fallas comunicativas.
- Demuestra una buena voluntad para compartir ideas y perspectivas y anima a otros a que hagan lo mismo.

Cómo instrumentar la adquisición y el desarrollo de la competencia

Para instrumentar la competencia cardinal de *Trabajo en equipo* se propone un primer acercamiento a una estructura curricular que lo posibilite.



Seminario de equipos de trabajo

Objetivo general

El participante preparará un modelo de trabajo en equipo apropiado para las tareas de su unidad de trabajo y que sirva a la misión, visión y valores definidos en la institución.

Laboratorio de estrategias para definir objetivos y tareas en equipo

Objetivo general

El participante diseñará un boceto de manual para definir estrategias de definición de objetivos y metas para el trabajo en equipo.

Objetivos terminales

- El participante integrará un plan de trabajo con un equipo formado aleatoriamente con perfiles diferentes, de manera que presente convincentemente un nivel de desempeño asignado en la prueba objetiva.
- El participante diseñará un instrumento para identificar aptitudes y capacidades en los integrantes de un equipo.

Laboratorio de solución de conflictos en equipo: desarrollo de planes de acción

Objetivo general

El participante integrará un expediente con cinco fórmulas de solución de conflictos en situaciones de trabajo en equipo.

Objetivos terminales

- El participante utilizará la técnica de la escucha activa en una situación real.
- El participante empleará dos técnicas de solución de conflictos con el enfoque en que todos los participantes ganan.
- El participante utilizará dos técnicas de comunicación oral dirigidas a destrabar situaciones comunicativamente confusas.

Curso: Trabajo en equipo: su importancia en las organizaciones contemporáneas

Objetivo general

El participante valorará el papel que el trabajo en equipo cumpliría de adoptarse en el Instituto Federal Electoral.

Objetivos terminales

- El participante distinguirá los modelos de equipos de trabajo conocidos en la actualidad.
- El participante identificará tres casos reales en que el trabajo en equipos haya introducido diferencias en el desempeño de una organización.
- El participante discutirá los principales problemas identificados con el funcionamiento de los equipos de trabajo en experiencias cercanas, provenientes del caso mexicano o latinoamericano, recientes o de décadas anteriores.



CC-4

LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES

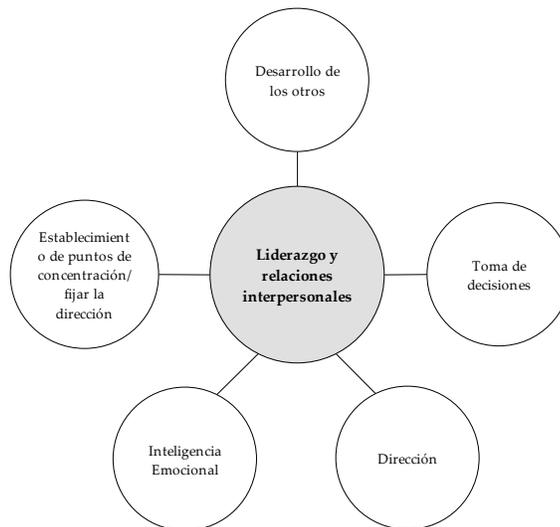
En qué consiste

Definición

Conjunto de capacidades que permiten, favorecen, estimulan y fomentan las interacciones provechosas entre quienes cumplen papeles directivos y sus colaboradores. Por una parte, el liderazgo se refiere a la habilidad necesaria para orientar la acción de los otros en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo, esto es, la habilidad para fijar objetivos, darles seguimiento y la capacidad de dar *feedback*, integrando la opinión de los otros. El líder establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica. Motiva e inspira confianza. Provee *coaching* e información de retorno para el desarrollo de los colaboradores. Por su parte las relaciones interpersonales se refieren a las capacidades de relacionarse provechosamente con otras personas expresando correctamente las ideas, escuchando a los demás y generar un clima relacional positivo.

La condición de posibilidad para que operen los equipos de trabajo estriba en que los participantes hayan desarrollado habilidades para enfrentar situaciones de alta tensión y de conflicto. El liderazgo consiste en la capacidad de dirigir grupos en una dirección clara. Para aprovechar los diferentes talentos de una unidad de trabajo y por tanto para dotar de eficiencia el desempeño de tales unidades, el liderazgo y las habilidades interpersonales constituyen activos que el Instituto requiere desarrollar entre su personal.

Entendida como conjunto de competencias, y más allá de lo que se ha dicho sobre la materia, se trata de una capacidad para destrabar situaciones que no se podría de atenerse a las habilidades gerenciales de corte técnico.



Conjunto de competencias

Desarrollo de los otros

- Emplea métodos apropiados y un estilo interpersonal flexible para ayudar a los otros a que desarrollen sus capacidades.
- Proporciona a los otros información de retorno provechosa y conductualmente específica.
- Comparte información, consejo y sugerencias para ayudar a otras personas a que sean más acertados.
- Proporciona preparación eficaz.
- Asigna a la gente tareas que ayudarán a que desarrollen sus competencias.
- Regularmente se reúne con los empleados para pasar revista de sus avances.
- Reconoce y reanima los esfuerzos de desarrollo y las mejoras de la gente.
- Expresa confianza en la capacidad de que los otros tendrán aciertos.

- Participa en las oportunidades de aumentar el conocimiento y las habilidades de los otros.
- Ayuda a los otros a que aprendan nuevos sistemas, procesos o programas.
- Trabaja en colaboración con los informes directos para fijar objetivos significativos de desempeño.

Toma de decisiones

- Elabora decisiones oportunas y bien fundadas.
- Identifica y entiende las cuestiones controvertidas, los problemas y las oportunidades.
- Compara datos de diversas fuentes, a fin de obtener conclusiones.
- Emplea enfoques eficaces para elegir una línea de acción o para desarrollar soluciones apropiadas.
- Elige la acción consistente con los hechos disponibles, las restricciones y las probables consecuencias.
- Modifica las decisiones basadas en nueva información cuando es apropiado.
- Adopta riesgos calculados.
- Adopta la responsabilidad de las decisiones.
- Entiende el impacto y las implicaciones de las decisiones y proporciona información de retorno sobre los resultados.
- Crea las opciones pertinentes para tratar problemas y oportunidades, y para alcanzar los resultados deseados.
- Incluye a los otros en el proceso de toma de decisiones en tanto que esté justificado para que auxilien en la elección de la decisión más apropiada y se obtengan ventajas.
- Establecimiento de puntos de concentración/fijar la dirección.
- Actúa para alinear las metas de la propia unidad con la dirección estratégica de la organización.
- Se asegura de que la gente que labora en la unidad entienda de qué manera su trabajo se relaciona con la misión de la organización.
- Se asegura que cada uno entienda y se identifique con la misión de la organización.
- Se asegura que la unidad desarrolle metas y un plan para ayudar a satisfacer la misión de la organización.
- Utiliza técnicas eficaces para definir resultados y expectativas.

Dirección

- Proporciona estructura.
- Construye la arquitectura para poner en marcha esa visión y dirección; al mismo tiempo potencia a los miembros de la organización y les permite que la lleven a cabo y la pongan en ejecución.
- Alinea al personal con las metas, delega con eficacia, motiva a los otros, da clara dirección y emprende proyectos o acciones.
- Fija metas de largo y corto plazos.
- Identifica una visión clara, motivadora y desafiante, así como dirección.

Inteligencia emocional

- Demuestra una capacidad de controlar y filtrar emociones de manera constructiva.
- Muestra consideración por los sentimientos de los otros cuando (o antes, o en los dos casos) de emprender una acción.
- Demuestra reconocimiento de las diversas necesidades psicológicas y emocionales de los otros.
- Expresa clara y directamente sus sentimientos.
- Compensa los sentimientos con la razón, la lógica y la realidad.
- Demuestra un aprecio por las diferencias acerca de lo que otros sienten sobre diferentes cuestiones.

Cómo instrumentar la adquisición y el desarrollo de la competencia

Para instrumentar la competencia cardinal *Liderazgo y relaciones interpersonales* se propone un primer acercamiento a una estructura curricular que lo posibilite.



Seminario de liderazgo y relaciones interpersonales

Objetivo general

El participante defenderá un plan de relaciones humanas utilizable en su unidad de trabajo.

Objetivos terminales.

- El participante elaborará una prueba objetiva para determinar las necesidades en materia de habilidades interpersonales en su unidad de trabajo.
- El participante definirá un estilo de trabajo que permita explicitar las habilidades interpersonales requeridas en su unidad de trabajo.
- El participante discutirá un esquema de metas y objetivos en materia de relaciones interpersonales.
- El participante diseñará una estrategia de mejora en las relaciones interpersonales.
- El participante diseñará un sistema de indicadores utilizable en su estrategia.

Laboratorio de técnicas de liderazgo

Objetivo general

El participante elaborará, sobre la base de su propia experiencia, un manual de liderazgo apropiado para su unidad de trabajo.

Objetivo terminales

- El participante identificará los estilos de liderazgo utilizados en las unidades de trabajo de que tenga conocimiento.
- El participante elaborará, basado en situaciones reales, un diagnóstico situacional.
- El participante demostrará las habilidades emocionales e interpersonales necesarias para enfrentar situaciones de alta tensión.

Laboratorio de técnicas para el establecimiento y uso efectivo de las relaciones interpersonales.

Objetivo general

El participante defenderá un código de capacidades interpersonales ante un jurado formado por miembros del Servicio profesional electoral.

Objetivo terminales

- El participante utilizará en una situación real, de alta tensión, la capacidad de escucha activa.
- El participante el participante utilizará técnicas de autodominio en situaciones reales, de alta tensión.
- El participante transcribirá las situaciones requeridas de mejora en las relaciones interpersonales en su unidad de trabajo.
- El participante delinearé un conjunto de recomendaciones para la mejora de las relaciones interpersonales en su unidad de trabajo.

Curso: Liderazgo en las organizaciones públicas y la efectividad de las relaciones interpersonales

Objetivo general

El participante valorará el papel del liderazgo en las organizaciones

Objetivos terminales

- El participante identificará las diferentes corrientes de pensamiento a propósito del liderazgo y las relaciones interpersonales.
- El participante inscribirá el tema de las relaciones interpersonales en el espacio de las reflexiones sobre las características y configuración de la sociedad contemporánea.
- El participante describirá, a partir de estudios de casos reales, el papel del liderazgo en el desempeño de las organizaciones del mundo contemporáneo.
- El participante inscribirá el tema de las relaciones interpersonales en el espacio de reflexión sobre las relaciones laborales y, en general, la vida social.

Curso: Las competencias personales y la vida moderna

Objetivo general

El participante divulgará una reflexión sobre el papel de las competencias personales en el mundo contemporáneo, sea en la vida labora, la vida personal o la vida pública.

Objetivos terminales

- El participante aplicará el concepto de competencia personal.
- El participante identificará las limitaciones que imponen las condiciones actuales de la vida profesional en la definición de competencias.
- El participante discutirá el modelo de competencias supuesto en las estructuras de la vida pública de la democracia moderna en su relación con las competencias supuestas por la vida pública contemporánea.
- El participante valorará las competencias personales de la vida social contemporánea.



CC-5

USO Y GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

En qué consiste

Definición

Se refiere a la capacidad de aprovechar la tecnología informática y comunicativa, disponible en la organización, para apoyar, mejorar y desarrollar proyectos que lo requieran. Esta capacidad se refiere igualmente a las habilidades para fomentar en un grupo de trabajo la adopción de innovaciones tecnológicas.

La competencia del uso y gestión de la tecnología representa un activo básico para una organización que se ha impuesto la tarea de aprovechar la tecnología vigente para dar solución a los costosos procesos comunicativos que operan en su interior. En particular, las aplicaciones de control de gestión en uso contribuyen a reducir los costos de supervisión que caracterizan al Instituto Federal Electoral.

Por lo demás, en la sociedad de la información se espera que todo servidor público sea capaz de gestionar adecuada, eficaz y competentemente las tecnologías de la información y las comunicaciones. La erradicación total del llamado *analfabetismo digital* debe entenderse como una tarea imprescindible para un organismo que se plantea objetivos estratégicos de importancia.

Conjunto de competencias

Dominio de las aplicaciones para el procesamiento de textos.

- Utiliza la aplicación para enfrentar retos comunicativos.
- Aprovecha las posibilidades de la aplicación para perfeccionar los documentos.
- Dominio de las aplicaciones para el empleo de hojas de cálculo.

🔗 USO Y GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

- Construye matrices de datos aprovechables para la solución de necesidades informativas.
- Aprovecha las posibilidades analíticas de la aplicación para la detección de patrones y la conceptualización de problemas.

Dominio de las aplicaciones que gestionan bases de datos.

- Aprovecha las posibilidades de las bases de datos que tiene a su disposición.
- Diseña bases de datos para atender necesidades de proyectos específicos.
- Habilidades para aprovechar las redes informáticas.
- Diseña sistemas de gestión de información aprovechables en proyectos específicos.
- Identifica las oportunidades de mejora en el aprovechamiento de la tecnología instalada en su unidad de trabajo.

Manejo de herramientas de búsqueda en internet.

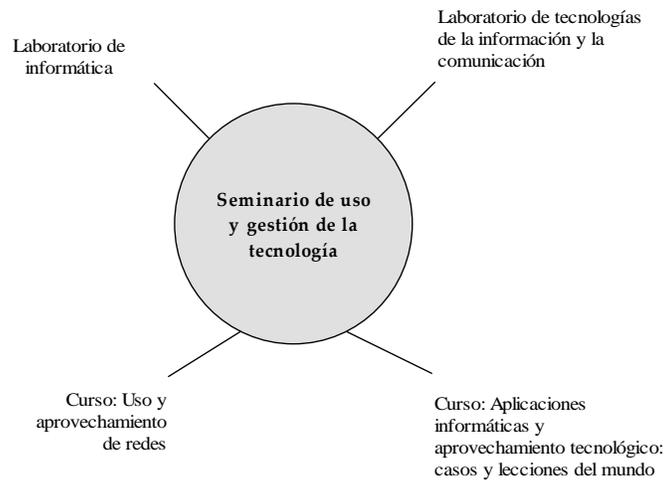
- Mantiene un listado actualizado de sitios de búsqueda en red.
- Mantiene informados a sus colaboradores de la información disponible en la red para los proyectos en que se encuentran involucrados.

Aprovechamiento de las posibilidades comunicativas de la tecnología informática.

- Se mantiene actualizado acerca de las aplicaciones y de los avances tecnológicos útiles para las funciones de su área de trabajo.
- Comunica eficientemente de las posibilidades tecnológicas aprovechables en su unidad de trabajo.

Cómo instrumentar la adquisición y el desarrollo de la competencia

Para instrumentar la competencia cardinal *Uso y gestión de la tecnología* se propone un primer acercamiento a una estructura curricular que lo posibilite.



Seminario de uso y gestión de la tecnología

Objetivo general

El participante elaborará un programa de aprovechamiento de la tecnología informática disponible en su unidad de trabajo.

Laboratorio de informática

Objetivo general

El participante adquirirá destrezas en el manejo de aplicaciones apropiadas para los proyectos en que está involucrado.

Laboratorio de tecnologías de la información y la comunicación

Objetivo general

El participante practicará con instrumentos que le permitan identificar el horizonte tecnológico en el que se inscribe su práctica laboral.

Curso: Uso y aprovechamiento de redes

Objetivo general

El participante identificará las potencialidades que el aprovechamiento de las redes informáticas ofrece para las funciones de su unidad de trabajo.

Curso: Aplicaciones informáticas y aprovechamiento tecnológico: casos y lecciones del mundo

Objetivo general

El participante identificará los esquemas de gestión de la información y el conocimiento en organizaciones del mundo que lo han hecho con resultados sobresalientes.

©	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDICIÓN DE CUENTAS
CC-6	

En qué consiste

Definición

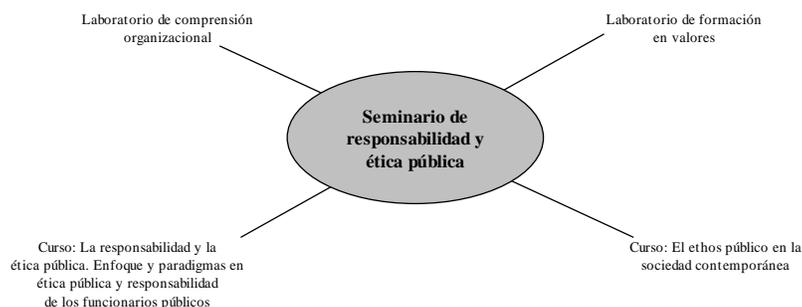
Se refiere al conjunto de capacidades que un encargado de gestión desarrolla para motivar, facultar y apoyar a su equipo de trabajo, de modo que alcancen niveles de funcionamiento superiores y ello pueda ser comunicado a quien posee las facultades de exigir la rendición de cuentas.

Un determinante para combatir los factores que inciden en el uso subóptimo de recursos y en el hecho de que no se alcancen niveles superiores de eficiencia radica en que el desempeño, individual y grupal, no se suele convertir en una asunto de gestión.

Los responsables de áreas o proyectos al adquirir y desarrollar capacidades de gestión del desempeño ponen en marcha un conjunto de técnicas que aseguran mejoras en el funcionamiento, permiten identificar las zonas que requieren mejora y atención; y se orientan a resultados. En conjunto, las mejoras de desempeño favorecen una rendición de cuentas que eleve el autoconcepto de los grupos y que se ajuste a las expectativas de la institución.

Se describe como un conjunto de competencias, a fin de que se configure un panorama lo suficientemente amplio para que las capacidades que incluye se aseguren en los grados requeridos por la centralidad de su papel.

⊞ GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDICIÓN



Conjunto de competencias

Rendición de cuentas

- Define objetivos y metas de acuerdo con las expectativas de quien se desempeña como destinatario, cliente o usuario de las labores de la unidad de trabajo
- Establece mecanismos de gestión del desempeño de manera que se alcancen los resultados esperados
- Mantiene informados a los miembros de la unidad de trabajo y a los usuarios o clientes del exterior sobre el desempeño, sea en reuniones cara a cara, por escrito, o por reportes analíticos, y con medidas de desempeño.
- Mantiene informado a quien ejerce tareas de supervisión sobre los progresos, los problemas o asuntos que aparecen y los potenciales problemas.
- Mantiene un balance costo/efectividad a propósito de los controles y la toma de riesgos de manera que se asegure operaciones efectivas y eficientes dentro de las restricciones presupuestales.
- Identifica áreas de debilidad que puedan afectar el desempeño de la organización.
- Se hace totalmente responsable de los resultados

Edificación de confianza

- Comunica y entiende a la otra persona en cuanto a necesidades, intereses y preocupaciones
- Establece compromisos
- Identifica y comunica metas e intereses compartidos
- Identifica y comunica de manera correcta diferencias
- Encara daños potenciales

Coaching

- Apoya a los integrantes de los grupos de trabajo para que desarrollen sus labores

Establecimiento de estándares de desempeño

- Comunica clara y oportunamente las expectativas que guarda en relación con los miembros de su equipo de trabajo.

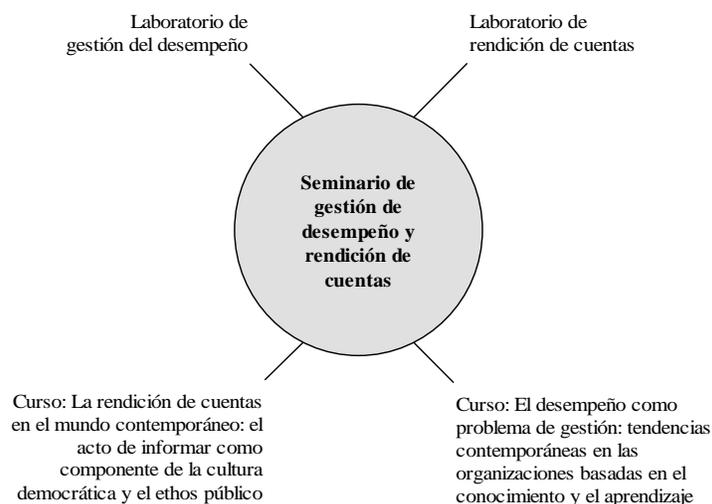
Establecimiento de metas y objetivos

- Comunica información de retorno, en términos positivos o correctivos, tan pronto como ha sucedido el acontecimiento o la acción
- Pone manos a la obra con firmeza y oportunidad en cuanto a problemas de desempeño de los trabajadores, mediante el señalamiento de hechos, de expectativas, dando seguimiento a comportamiento/desempeño y tomando medidas disciplinarias
- Desarrolla las expectativas de desempeño y acuerdos de desempeño con reportes directos.
- Emplea métodos formales e informales para dar seguimiento a los progresos de los trabajadores
- Evalúa prioridades para asegurarse de que las prioridades verdaderamente importantes se abordan satisfactoriamente.

Cómo instrumentar la adquisición y el desarrollo de la competencia

Para instrumentar la competencia cardinal *Gestión del desempeño y rendición de cuentas* se propone un primer acercamiento a una estructura curricular que lo posibilite.

⊞ GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDICIÓN



Seminario de gestión del desempeño y rendición de cuentas

Objetivo general

El participante elaborará un modelo de gestión del desempeño que asegure la rendición de cuentas y se encuentre al servicio de la misión, visión y valores promovidos por la institución.

Objetivos terminales

- El participante verterá la misión del Instituto, la de su unidad de trabajo superior y la función principal de su propia área de trabajo en un proyecto de incremento del rendimiento personal y colectivo.
- El participante diseñará un modelo de medición del rendimiento individual y por proyecto.
- El participante diseñará un modelo de comunicación interna que mantenga informados a los miembros de la unidad de trabajo sobre su desempeño.
- El participante diseñará un conjunto de normas para organizar un sistema de tutorías (*coaching*).

Laboratorio de desempeño gerencial

Objetivo general

El participante defenderá una propuesta de gestión del desempeño ante un jurado.

Objetivos terminales

- El participante integrará un modelo de conducta que favorezca la construcción de confianza.
- El participante desarrollará una exposición dirigida a persuadir a un auditorio de modo que migren de un modelo centrado en la supervisión a un modelo centrado en la *coaching*.
- El participante redactará una declaración en que su unidad de trabajo especifica los estándares de desempeño, especifica un sistema de medición apropiado para dicha unidad, establece un compromiso sobre su propia responsabilidad y lo que espera de sus colaboradores e indica la existencia de un sistema de sanciones transparente y mensurable.

Laboratorio de rendición de cuentas

Objetivo general

El participante integrará un modelo de rendición de cuentas apropiado para su unidad de trabajo.

Objetivos terminales

- El participante elaborará un boceto de manual de rendición de cuentas para su unidad de trabajo.
- El participante elaborará un código de rendición de cuentas para su unidad de trabajo.
- El participante integrará un modelo informativo de rendición de cuentas apropiado a los destinatarios de la información.

Curso: La rendición de cuentas en el mundo contemporáneo: el acto de informar como componente de la cultura democrática y el *ethos* público

Objetivo general

El participante valorará el papel de la rendición de cuentas en el mundo contemporáneo.

Objetivo terminales

- El participante identificará el papel de la rendición de cuentas en el mundo contemporáneo.
- El participante analizará el acto de rendir cuentas de acuerdo con un modelo que integre las normas vigentes, los roles de los actores y el papel de la información en las estrategias de los actores.
- El participante establecerá la conexión entre la cultura de la rendición de cuentas, el desarrollo de las organizaciones, el desempeño económico y el bienestar público.

Curso: El desempeño como problema de gestión: tendencias contemporáneas en las organizaciones basadas en el conocimiento y el aprendizaje.

Objetivo general

El participante inscribirá los componentes del curso en una visión de los problemas de desempeño y gestión.

Objetivos terminales

- El participante identificará los principales postulados en materia de manejo del desempeño.
- El participante identificará las características de las organizaciones basadas en el conocimiento y el aprendizaje.
- El participante interpretará la relación entre el desempeño de las organizaciones y la gestión del desempeño.

©	RESPONSABILIDAD Y ÉTICA PÚBLICA
CC-7	

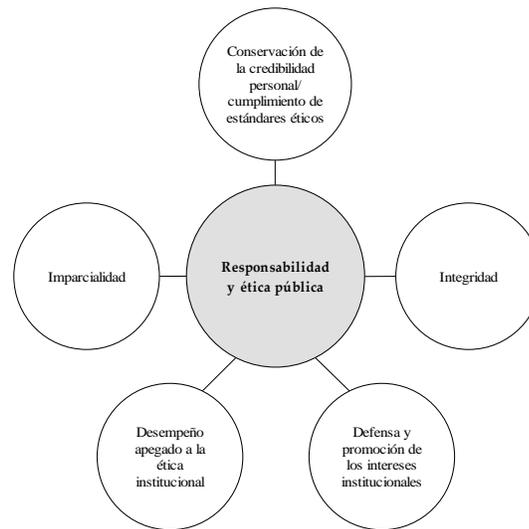
En qué consiste

Definición

Es el conjunto de capacidades que permiten detectar y comprender las características específicas de la organización, así como también alinear la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos del Instituto, con el interés público, los partidos políticos y la sociedad en general.

Los funcionarios públicos, especialmente los del Instituto Federal Electoral, enfrentan como condición indispensable, para merecer el juicio favorable de aquellos a quienes sirven, el reto de desarrollar conductas, criterios y universos valorativos compatibles con la responsabilidad que les ha sido confiada. Este conjunto de competencias se relaciona con el manejo de los términos que configuran la relación entre los principios del interés público, de las instituciones del estado de derecho, los valores que definen a una organización, y el comportamiento individual.

Se describe, al igual que en los casos anteriores como un conjunto de competencias en el que se articula la capacidad reflexiva sobre las consecuencias de los actos, la capacidad constructiva de códigos de conducta y las habilidades para defender y promover los principios y valores en los que se encuentra inscrito.



Conjunto de competencias

Conservación de la credibilidad personal/cumplimiento de estándares éticos

- Lleva a cabo aquello a lo que está comprometido.
- Respeto el secreto de la información y de las preocupaciones compartidas por otras personas.
- Es honesto y directo con la gente.
- Proporciona de manera franca, abierta y precisa información de retorno a otras personas, mientras evita comentarios destructivos
- Tiene un comportamiento sereno y constante
- Trabaja con los conflictos interpersonales para asegurar que los problemas se tratan y se consolidan las relaciones
- Lleva su parte justa de la carga de trabajo.
- Asume la responsabilidad de sus propios errores; no culpa a otros.
- Trasmite un mandato en que los conceptos, hechos, y la información resultan pertinentes para las materias implicadas.
- Cuando enfrenta dilemas éticos, actúa de manera que se refleja en ello la legislación aplicable, las políticas y procedimientos, los valores de la organización y los valores personales que son pertinentes.

Imparcialidad

- Practica la escucha activa para obtener un cuadro integral de las posturas en cuestión.
- Recaba escrupulosamente elementos de prueba antes de emitir o insinuar cualquier juicio o postura.
- Aplica procedimientos metodológicamente pulcros para determinar sus juicios o decisiones.
- Sabe determinar el momento en que hay suficientes elementos de prueba para emitir un juicio o tomar una decisión.
- Comunica sensible pero firmemente el juicio o la decisión, debidamente fundados.

Integridad

- Obra con rectitud y probidad
- Asume y cumple consistentemente con sus compromisos.
- Muestra congruencia en sus acciones, actúa de acuerdo a lo que dice.
- Vive y aplica principios éticos en su vida personal y profesional.
- Demuestra lealtad a las instituciones, sin ir más allá de principios éticos.
- Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.
- Actúa con honestidad, incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Desempeño apegado a la ética institucional

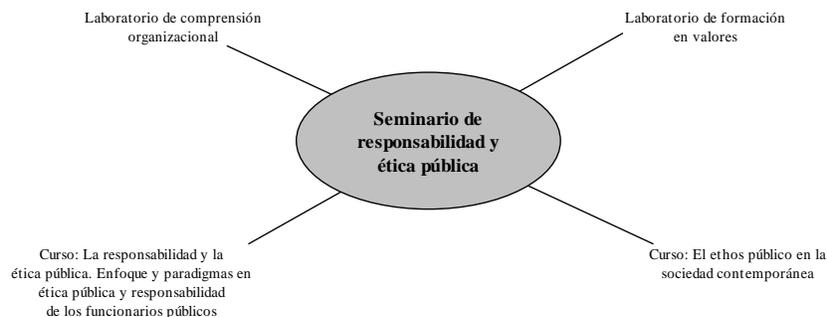
- Se comporta basado en los principios de la vida pública y la institución.
- Muestra respeto por el imperio de la ley.
- Es responsable para manejar efectivamente los recursos públicos.
- Es políticamente neutral.

Defensa y promoción de los intereses institucionales

- Alinea el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Promueve los fines institucionales.
- Demuestra en su comportamiento el afán de guiarse por la misión de la institución.

Cómo instrumentar la adquisición y el desarrollo de la competencia

Para instrumentar la competencia cardinal *Responsabilidad y ética pública* se propone un primer acercamiento a una estructura curricular que lo posibilite.



Seminario de responsabilidad y ética pública

Objetivo general

El participante elaborará un código de responsabilidad y ética pública para el área de trabajo.

Objetivos terminales

- El participante discutirá las implicaciones políticas, socioculturales y de bienestar público de las responsabilidades de los servidores públicos.
- El participante elaborará un glosario de las responsabilidades propias del servicio público en el Instituto Federal Electoral.
- El participante discutirá las posibles formas de traducir los principios del Instituto Federal Electoral en un código de conducta de utilizable en su unidad de trabajo.
- El participante discutirá una escala de valores aplicable al Instituto Federal Electoral.

Laboratorio de comprensión organizacional

Objetivo general

El participante analizará los valores y principios de la institución, la misión y visión, así como la relación de lo anterior con su unidad de trabajo.

Objetivos terminales

- El participante describirá el papel de su unidad de trabajo en la tarea de materializar la visión y cumplir la misión, así como la forma en que se siguen los principios y se alientan los valores de la institución.
- El participante describirá al menos cinco áreas de trabajo distintas de la propia cuyo desempeño se vea impactado por lo que se hace en su unidad.
- El participante redactará una descripción de su unidad de trabajo desde el punto de vista de otras áreas y desde el punto de vista del interés público.

Laboratorio de formación en valores

Objetivo general

El participante integrará un programa formativo en valores y principios de la democracia para su unidad de trabajo.

Objetivo terminales

- El participante describirá los valores a los que sirve su unidad de trabajo.
- El participante identificará las áreas de mejora en materia valorativa dentro de su área de trabajo.
- El participante elaborará un comunicado en el que sostenga una escala de valores utilizable en su área de trabajo y compatible con la misión, visión y principios del Instituto.

Curso: La responsabilidad y la ética pública. Enfoque y paradigmas en ética pública y responsabilidad de los funcionarios públicos

Objetivo general

El participante caracterizará la situación que guarda la reflexión contemporánea en materia de ética y responsabilidad de los servidores públicos.

Objetivos terminales

- El participante identificará la caracterización convencional del servidor público en la tradición cultural del mundo occidental.
- El participante identificará las características del modelo de integración social y la formación del *ethos*.
- El participante identificará las características del modelo de formación del *ethos* según el discurso posmoderno.

Curso: El *ethos* público en la sociedad contemporánea

Objetivo general

El participante discutirá los límites y posibilidades del enfoque ético para la vida pública dados los procesos sistémicos del mundo contemporáneo.

Objetivos terminales

- El participante identificará una situación real en que resulte imposible atribuir responsabilidades y sin embargo haya personas afectadas.
- El participante elaborará un comunicado en que discuta el papel de la comunicación y argumentación en la formación de un *ethos* apropiado para la sociedad contemporánea.
- El participante divulgará una reflexión sobre los retos de la ética pública en relación con la complejidad de la sociedad moderna.



CC-8

EDIFICACIÓN DE TRANSPARENCIA

En qué consiste

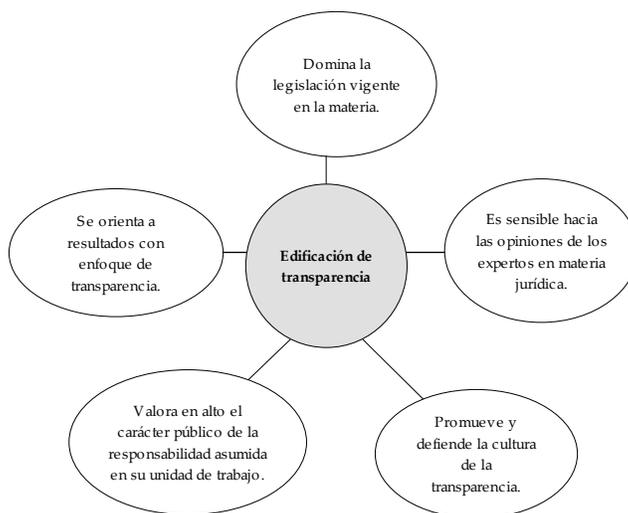
Definición

Es la capacidad de garantizar el acceso a la documentación o información por parte de los ciudadanos sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. Se compromete con diseños de transparencia de tal manera que ello propicia un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

Adquirir y desarrollar la competencia de edificar transparencia significa que los miembros del Instituto Federal Electoral adquieren la capacidad de diseñar esquemas de transparencia en todos los niveles y ámbitos del Instituto. La persona competente en la edificación de transparencia no sólo diseña sistemas y construye vías de acceso a la documentación e información pública, sino que la valora desde el punto de vista de los principios del Instituto, los valores de la democracia y la misión y visión de aquél.

Para el miembro del Instituto, la transparencia se convierte en un reto personal y colectivo y al adquirir y desarrollar la competencia es capaz de trazar estándares de transparencia con suficiente responsabilidad y calidad para aportar en ese ámbito a la calidad de la democracia.

A diferencia de lo anterior, en este caso no se describe como un conjunto de competencias, sino como una sola.



Descriptores de la competencia

- Domina la legislación vigente en la materia.
- Se orienta a resultados con enfoque de transparencia.
- Es sensible hacia las opiniones de los expertos en materia jurídica.
- Valora en alto el carácter público de la responsabilidad asumida en su unidad de trabajo.
- Promueve y defiende la cultura de la transparencia.

Cómo instrumentar la adquisición y el desarrollo de la competencia

Para instrumentar la competencia cardinal *Edificación de transparencia* se propone un primer acercamiento a una estructura curricular que lo posibilite.

Seminario de diseño de esquema de transparencia.

Objetivo general

El participante diseñará un esquema de transparencia apropiado para su unidad de trabajo.

Laboratorio de construcción de índices de transparencia.

Objetivo general

El participante diseñará un esquema de sistemas de indicadores de transparencia utilizable en su unidad de trabajo.

Objetivos terminales

- El participante enlistará los aspectos susceptibles de transparencia de su unidad de trabajo.
- El participante discutirá el esquema metodológico apropiado para el diseño de indicadores de transparencia.
- El participante divulgará una propuesta en la que defienda la metodología adoptada.

Curso: Los diseños institucionales para dotar de transparencia a los actos y organismos

Objetivo general

El participante discutirá la viabilidad de suscribir un código de transparencia para su unidad de trabajo.

Objetivos terminales

- El participante describirá las principales características de los diseños de transparencia en el mundo.
- El participante divulgará una reflexión sobre la relación entre los diseños de transparencia y el interés público.
- El participante valorará el papel de los diseños de transparencia para la generación de bienestar ciudadano.



5. Las competencias específicas

MIENTRAS EL CATÁLOGO de competencias cardinales, presentado páginas atrás, ofrece respuestas para alinear las capacidades de todos los trabajadores, sin distinción alguna, con la misión y visión institucionales; y en tal sentido, poseen un carácter estratégico. ¿Qué debe hacerse con las diferencias? ¿Basta con crear fuertes cimientos, basados en las competencias cardinales, de modo tal que los integrantes de la organización desarrollen la competencia que ahora se ha dado en llamar *portabilidad, cosmopolitismo adaptabilidad*, para dejar que las diferencias (en capacidades, oportunidades o *culturalmente impuestas*) sirva de aliento a la capacidad de las personas para enfrentar situaciones nuevas? Se puede practicar un equivalente del *laissez faire* en el plano de las prácticas culturales y dejar que cada persona utilice sus capacidades para aprender sobre la marcha sin necesidad de un programa de tallado de capacitación?

No son, por supuesto, preguntas que se respondan ni pronto ni en estas páginas.

De manera más modesta, se presenta a continuación un catálogo de competencias específicas, derivado de un análisis de las áreas del Instituto, cuyo elemento principal se expone más adelante bajo la forma de mapas funcionales. El procedimiento para concluir que una competencia se habría de requerir en las áreas de trabajo se explica en el texto que antecede a los mapas. Por ahora, sólo resta destacar que las competencias que aquí se presentan forman parte del mundo. Del

🕒 LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

mismo mundo del que forma parte el Instituto. Algunas de ellas han sido desarrolladas, convertidas en cuestión conocida y reconocida por centros de investigación, consultorías y redes de trabajo. Sucede así con disciplinas o prácticas tan bien cimentadas como la planeación, la gestión de información o la gestión de proyectos. Es posible encontrar abundante bibliografía sobre la materia, o software diseñado específicamente para tales competencias.

Pero en otros casos, algunas de las que aparecen en el siguiente catálogo pueden causar un inicial desconcierto. Puede ser que no aparezcan en los manuales y diccionarios de organismos conocidos. En prácticamente todos los casos, la competencia se adoptó y adaptó de saberes y expectativas construidas en el mundo. En algunos otros, y es propuesta de este trabajo, el Instituto Federal Electoral tendría que declarar que, dada su especificidad, su historia y sus requerimientos singulares, está dispuesto a recibir y apoyar a personas capaces de otras tareas, otros saberes, otras actitudes, no necesariamente tomadas de un diccionario existente, pero sí tomadas de este mundo. El camino a lo universal pasa por las propias iniciativas.

El catálogo aspira a ser una contribución a lo que podría denominarse *el reto de la especificidad*.

Desde el punto de vista expuesto en el párrafo anterior, debido a que la política de formación de recursos humanos en el Instituto actualmente no se centra en la generación de competencias específicas dirigidas a atender las necesidades particulares de las áreas, lo que se enfrenta es un reto de especificidad, es decir, el de invertir el esfuerzo suficiente para que la mejora de los procesos, el incremento de la eficiencia y el robustecimiento de la transparencia ocurra en suficientes casos, ámbitos y número de personas para que valga la pena dicha inversión.

El reto de la especificidad entraña la tarea de elaborar un “traje a la medida” para responder a las características particulares de cada área. Si entre las funciones de estas últimas se encuentra la atención de solicitudes de los ciudadanos, se requerirían personas con la competencia para orientarse a servir al ciudadano. Para funciones que supongan coordinación, trabajo en equipo o gestión de proyectos, hay competencias que, de ser adquiridas y desarrolladas, redundan en desempeños eficientes y de calidad. El esfuerzo institucional en la

formación y actualización del personal en un enfoque de competencias específicas se inscribiría en el terreno de la pertinencia.

La identificación y selección de las competencias más apropiadas para cada área se ha derivado del seguimiento de una metodología estricta. En primer lugar para el presente trabajo se han definido las principales funciones del Instituto.¹ Dichas funciones, construidas a partir de la revisión y examen de diversos documentos internos (Políticas y programas, Acuerdos de creación, Calendarios anuales de actividades, entre otros), se alinean con la misión de cada Dirección Ejecutiva, unidad de apoyo u órgano desconcentrado. Derivado de este análisis documental, se han obtenido los mapas funcionales por área, presentados más adelante. Además, se consultaron las políticas y programas de 2003 y 2004, a fin de identificar el valor que las propias áreas declaran servir en el cumplimiento de sus funciones. Las áreas declaran que una función habrán de desempeñarla, por ejemplo, con *eficiencia, eficacia, calidad, oportunidad, confiabilidad o legalidad*, entre otras posibilidades. Las áreas del Instituto añaden valor reconocible en la esfera pública. Declarar que el área es competente significa que es capaz de resolver los problemas directivos, de planeación, de liderazgo y de relaciones interpersonales de manera tal que efectivamente puedan añadir valor tal como lo enuncian. El área que declara que sus funciones se realizarán con eficiencia, calidad o de manera estratégica sostiene, desde el punto de vista sostenido en el presente documento, que será competente cuando lo haga de esa manera. Y precisamente un programa basado en competencias atiende ese punto: proporciona los conocimientos, las habilidades y las actitudes de modo tal que las áreas resuelvan los problemas que enfrentan para añadir valor y para que los individuos colaboren en ello, es decir, para que eleven el grado de aseguramiento de los valores proclamados.

Con base en lo anterior, se presenta en lo que sigue una propuesta de Catálogo de Competencias Específicas para el Instituto Federal

¹ Para efectos de este análisis se considera en la mayoría de los casos *área* a las unidades de la estructura orgánica del Instituto que reciben el nombre genérico de *Dirección de área*. Como excepciones en lo relativo a este criterio se encuentran las tres coordinaciones que constituyen la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electoral, los órganos desconcentrados (es decir, las juntas locales y las distritales) y un número reducido de casos, debido a la especialización de sus funciones, sin importar para tal efecto que efectivamente estén registrada en los organigramas como direcciones de área.

LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Electoral. En total se incluye una lista de 44 competencias, que incluye la definición de cada una de ellas con sus respectivos descriptores. Más adelante, al presentar los mapas funcionales de las áreas que han sido analizadas, se introducirán nuevos elementos acerca del enfoque y la metodología empleados. .

Definición

Es la capacidad para conocer y manejar eficazmente los factores del tiempo como elementos esenciales para la productividad del trabajo y la mejora de la calidad de vida laboral y personal.

Descriptores

- Planea y organiza el tiempo en el trabajo.
- Optimiza el tiempo en el trabajo.
- Establece prioridades.
- Usa agenda.
- Delega tareas.
- Distingue entre lo que es importante y lo que es urgente.
- Establece prioridad a cada una de las actividades diarias.

CE-02

COMPRENSIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

Definición

Se refiere a la habilidad para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores), con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización.

Descriptores

- Identifica quiénes son los reales tomadores de decisión y los individuos que influyen en ellas.
- Predice cómo nuevos eventos y situaciones afectarán individuos y grupos dentro de la organización, o la posición de la organización en el contexto.

Definición

Es la capacidad para planear, ejecutar y evaluar el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado público, a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

Descriptores

- Diseña programas de imagen y comunicación destinados a mantener y afianzar el posicionamiento e imagen del Instituto.
- Conoce de estrategias mediáticas de difusión.
- Diseña planes específicos de acción para lograr la identificación, proyección y promoción en los diferentes grupos objetivo.
- Planifica y ejecuta acciones de prensa para esclarecer a la opinión pública sobre los productos y servicios de la institución.
- Define estrategias de posicionamiento diferenciado según el alcance geográfico de los medios y el tipo de éstos, ya sea prensa escrita, televisión, radio o internet.
- Planea actividades especiales, reuniones y contactos, con el fin de lograr una fluida comunicación con actores específicos.
- Evalúa la ejecución de los planes.

Definición

Es la capacidad de comunicar, por medios escritos, ideas, hechos y opiniones de manera eficaz, coherente y comprensiva.

Descriptor

- Presenta información, análisis, ideas y posiciones por escrito de una manera clara y convincente.
- Organiza claramente ideas escritas y señala al lector la organización del documento (por ejemplo, con un párrafo introductorio o con el uso de títulos).
- Utiliza un estilo de escritura apropiado, consistente con las pautas de la organización y las normas.
- Ajusta la escritura para alcanzar con eficacia a las audiencias previstas.
- Utiliza gráficos y otras ayudas para clarificar la información compleja o técnica.
- Crea documentos que incluyen revisión de ortografía, gramática y puntuación.
- Demuestra buena voluntad de compartir ideas y perspectivas y anima a los otros a que hagan lo mismo.

Definición

Es la capacidad de comunicar por medios orales y el lenguaje corporal de manera eficaz, coherente y comprensiva, hechos, opiniones e ideas.

Descriptor

- Comunica por medios orales y lenguaje corporal de manera eficaz, coherente y comprensiva.
- Elabora presentaciones orales claras y convincentes (a individuos y grupos) que alcancen su propósito.
- Habla claramente de modo que los otros puedan oír lo que está diciéndose.
- Adapta comunicaciones orales, sean formales (por ejemplo, discursos) o informales, según el nivel y experiencia del auditorio.
- Utiliza software de presentación de gráficos y otros apoyos para dar claridad a la información compleja o técnica.
- Organiza ideas en un flujo claro y lógico que se pueda seguir fácilmente por el auditorio.
- Mantiene el contacto visual con todos los miembros o áreas de la audiencia, a menos que las normas culturales dicten que no se mantenga el contacto visual en las comunicaciones individuales.
- Escucha con eficacia.
- Resume o parafrasea la comprensión de lo que dicen los oyentes en las preguntas o comenta para verificar el entendimiento y para prevenir las fallas comunicativas.
- Demuestra buena voluntad para compartir ideas y perspectivas y anima a otros a que hagan lo mismo.

Definición

Es la capacidad para poner en práctica un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

Descriptor

- Se asegura que los otros implicados en un proyecto o esfuerzo estén informados sobre los progresos y los planes.
- Se asegura que la información importante de la gerencia se comparte con los empleados y otros como es lo apropiado.
- Comparte ideas e información con los otros que pudieran encontrarlo útil.
- Utiliza múltiples canales o medios para comunicar los mensajes importantes (por ejemplo, memos, boletines de noticias, reuniones, e-mail, intranet).
- Mantiene informado al gerente sobre los progresos y los problemas.
- Establece planes o sistemas de comunicación (o ambos) para asegurarse que las comunicaciones apoyan completamente el trabajo de la organización.
- Se asegura que una comunicación regular y constante ocurre dentro del área de responsabilidad.

Definición

Es la capacidad para elaborar y revisar el diseño de materiales para su producción editorial.

Descriptores

- Determina el acabado de acuerdo con las características del producto.
- Obtiene el original cumpliendo con los requerimientos del prototipo (*dummy*).
- Genera las medidas en el original, de acuerdo con las características del producto y el sistema de impresión a utilizar.
- Define los colores del original, de acuerdo con la guía de color.
- Obtiene la composición tipográfica en el original, de acuerdo con el prototipo.
- Reproduce las imágenes en el original, de acuerdo con el prototipo.

DEFENSA Y PROMOCIÓN DE LOS INTERESES INSTITUCIONALES

Definición

Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

Descriptores

- Sabe detectar las oportunidades.
- Presenta habilidad de negociación en donde se busque que todas las partes ganen.
- Considera las implicaciones de cada convenio.
- Posee conocimientos y habilidades para aplicar la normatividad legal que proteja los intereses de la institución.

CE-09

DESEMPEÑO CON APEGO A LA LEGALIDAD

Definición

Es la capacidad de comportarse con estricta observancia del principio de legalidad y las leyes vigentes.

Descriptores

- Domina la legislación aplicable en su área de desempeño.
- Asume la responsabilidad de las implicaciones legales derivada de sus actos.
- Promueve la cultura de la legalidad en su área de trabajo.

Definición

Es la capacidad de expresarse abiertamente, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad en cualquier circunstancia.

Descriptores

- Comunica haber entendido los intereses, necesidades y preocupaciones de la otra persona.
- Establece y hace frente a compromisos que contribuyan a tratar los intereses, necesidades y preocupaciones de la otra persona.
- Identifica y comunica intereses y metas compartidos.
- Identifica y comunica diferencias, cuando corresponde.
- Atiende el daño percibido a la otra persona reconociendo completamente cualquier quebranto causado, clarificando las intenciones y encontrando un remedio conveniente que afirme el valor de la relación.
- Utiliza un enfoque en que al resolverse conflictos, todos ganan, o para conducir negociaciones.
- Desarrolla, mantiene y consolida alianzas tratados con otros, interiores o exteriores, que puedan proporcionar información, auxilio y respaldo.
- Demuestra honradez, guarda compromisos y se comporta de manera consistente.
- Comparte pensamientos, sensaciones, y análisis razonado de modo que los otros entiendan sus posiciones personales.
- Presenta una actitud abierta a las ideas y opiniones de los otros, incluso cuando están en conflicto con las propias.

Definición

Es la capacidad que permite garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

Descriptores

- Diseña esquemas de transparencia.
- Elabora programas para facilitar el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades.
- Garantiza y agiliza el flujo de información entre la dependencia o entidad y los particulares.
- Demuestra que ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.

Definición

Es la capacidad de interpretar a los demás, conocerlos, escucharlos, comprenderlos y ponerse en su lugar.

Descriptores

- Proporciona información de retorno sobre lo que ha oído.
- Responde a las declaraciones y comentarios de los otros de una manera que refleje comprensión del contenido de lo que se haya dicho y la emoción que acompaña por lo expresado.
- Elabora preguntas que clarifiquen cuando no ha comprendido del todo, a fin de asegurar al hablante el compromiso de entender lo que se ha dicho.
- Persiste en la búsqueda del entendimiento a pesar de los obstáculos.

Definición

Es la capacidad para crear relaciones y redes con otras personas en el seno de la propia organización o fuera de ella.

Descriptor

- Desarrolla redes y construye alianzas.
- Participa en actividades transfuncionales para alcanzar objetivos de organización.
- Colabora a través de los límites internos y externos de la agencia para alcanzar objetivos comunes.
- Mantiene informadas a las áreas de ayuda de las subsistencias como presupuesto y recursos humanos de las prioridades del programa, las necesidades, y los asuntos en cuestión, en búsqueda de un servicio sensible.

Definición

Es la capacidad para asegurar que las actividades que se llevan a cabo en la organización se realicen de manera eficiente y eficaz.

Descriptor

- Establece metas claras para los empleados y la unidad del trabajo.
- Trabaja con los empleados para fijar y comunicar los estándares de funcionamiento que sean específicos y mensurables.
- Apoya los esfuerzos del trabajador para alcanzar las metas de trabajo y de la organización (por ejemplo, al proporcionar recursos, quitar obstáculos, actuar como protector).
- Establece y mantiene los métodos formales e informales para dar seguimiento al progreso y desempeño de los trabajadores (por ejemplo, informes de los empleados, gestión por medio de pasearse de acá para allá).
- Proporciona la información de retorno específica sobre funcionamiento, al mismo tiempo constructiva y correctiva, tan pronto como sea posible después del acontecimiento o de la acción.
- Se encarga firme y puntualmente de los problemas de funcionamiento de la organización al ponerse a trabajar con el personal a fin de diagnosticar problemas, desarrollar soluciones y supervisar progresos mientras que mantiene informada a la gerencia superior.
- Se ocupa firme y puntualmente de los problemas de funcionamiento de los trabajadores estableciendo hechos de comportamiento con el empleado, fijando expectativas, supervisando comportamiento/ desempeño y emprendiendo la acción disciplinaria cuando el comportamiento lo autoriza.

CE-14 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- Desarrolla expectativas de desempeño y acuerdos de funcionamiento con informes directos.
- Evalúa prioridades para asegurar que las “verdaderas” prioridades superiores se están atendiendo satisfactoriamente.

Definición

Se refiere al tratamiento de la información, hechos, percepciones, conocimientos e ideas con vistas a desarrollar nuevas informaciones y conocimientos. Guarda relación con la gestión rentable de datos en un entorno profesional. La gestión no significa el tratamiento pasivo de estímulos y datos, sino, sobre todo, la traducción activa de tales datos no estructurados en información utilizable.

Descriptor

- Comprende datos elementales, la manipulación de información ambigua y la correcta evaluación de los propios conocimientos.
- Investiga, descifra, gestiona de un modo eficiente y eficaz un gran número de datos dentro de los plazos señalados, así como puede reproducir la información de manera visual.
- Analiza de manera crítica los datos y evalúa la información.
- Integra datos de distinto contenido, genera soluciones alternativas y elabora conclusiones coherentes.

Definición

Es la capacidad para coordinar un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. Hace referencia a la capacidad para concebir un plan orientado al cumplimiento de los objetivos de un plan de mayor alcance dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación.

Descriptor

- Asegura ayuda para los proyectos y pone en ejecución las metas y objetivos estratégicos del organismo.
- Busca y documenta las necesidades del cliente, y se asegura de su satisfacción, midiéndola.
- Define los resultados y las expectativas basado en los requerimientos del cliente.
- Desarrolla un plan de trabajo con el personal que incluye tareas, plazos, acontecimientos críticos, recursos y relaciones de dependencia.
- Utiliza eficientemente los recursos y los maneja con eficacia dentro de los límites del presupuesto.
- Asegura que se llega a los estándares de la cantidad y calidad.
- Anticipa problemas potenciales e instituye controles y planes de contingencia para tratarlos.
- Da seguimiento a los progresos del proyecto y evalúa su desempeño.
- Responde con eficacia a los problemas imprevistos.
- Identifica áreas de mejora y da resuelve los problemas de que existan barreras para que se termine una tarea.
- Fija plazos de una manera que consiga el compromiso de todas las partes implicadas.

Definición

Es la capacidad para coordinar un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. Hace referencia a la capacidad para concebir un plan orientado al cumplimiento de los objetivos de un plan de mayor alcance dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación.

Descriptor

- Utiliza los medios disponibles para ejecutar de un modo autónomo, correcto y sistemático las tareas manuales y repetitivas.
- Realiza tareas simples, manuales, de manera autónoma, correcta y sistemática, de acuerdo con las instrucciones y normas vigentes (seguridad, medio ambiente, calidad, etc.).
- Realiza tareas repetitivas de manera autónoma, correcta y sistemática, de acuerdo con las instrucciones y normas vigentes (seguridad, medio ambiente, calidad, etc.).
- Utiliza recursos tecnológicos, de manera autónoma y correcta para realizar las tareas según las instrucciones y normas vigentes (seguridad, medio ambiente, calidad, etc.).
- Determina y aplica prioridades con respecto a las tareas a realizar. Elabora una lista de tareas.
- Realiza las propias tareas de manera sistemática y lógica, conforme a los plazos señalados.
- Realiza de manera organizada un gran número de tareas distintas.

Definición

Es la capacidad de fomentar en un grupo de trabajo la adopción de innovaciones tecnológicas.

Descriptores

- Detecta necesidades en materia de tecnología.
- Resuelve problemas.
- Identifica en el mercado las opciones tecnológicas que mejor se adapten al problema.
- Ofrece asesoría para poner en marcha la nueva tecnología.

Definición

Es la capacidad con la que un individuo puede contribuir para que una organización pueda aprovechar el conocimiento que existe en el interior de la propia organización en forma tácita y en el exterior en forma explícita; todo lo anterior de manera que fortalezca la posición estratégica de la organización.

Descriptor

- Comparte conocimiento.
- Trabaja de manera colaborativa.
- Aprecia los sistemas de recompensa y reconocimiento.
- Construye y maneja los activos que corresponden al conocimiento.
- Entiende los flujos de conocimiento pertinentes para su trabajo.
- Contribuye al desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento.
- Está al tanto de los desarrollos de las páginas y sitios web, propios y externos.
- Concuerta con las políticas de difusión del conocimiento.
- Concuerta con las políticas de registro de documentación de la organización.
- Utiliza medios efectivos de difusión.

Definición

Es la capacidad para diseñar, ejecutar y concebir procedimientos que aseguren el eficiente manejo de los fondos públicos. Pone en marcha medidas de ajuste estructural para favorecer y contribuir al desarrollo duradero de la Institución. Comprende la capacidad para modernizar y mejorar los métodos de planificación, de programación de gastos y administración de sistemas de control presupuestal.

Descriptor

- Entiende de estados financieros.
- Desarrolla planes y presupuestos de programas y recursos para proyectos o unidades.
- Entiende la relación del presupuesto y los recursos con el plan estratégico.
- Aplica la normatividad vigente a las operaciones financieras de la organización.
- Acata los controles administrativos sobre los fondos, contratos y adquisiciones, a fin de imposibilitar fraudes o la mala gestión de los recursos gubernamentales.
- Da seguimiento y verifica la relación costo-efectividad de lo que está en curso.
- Aplica normas y criterios de racionalidad, transparencia y disciplina presupuestal en los sistemas de control presupuestal.

CE-21

HABILIDADES INSTRUCCIONALES

Definición

Es la capacidad para diseñar cursos, instrumentos de evaluación y materiales didácticos; así como impartir cursos y evaluar tanto el aprendizaje como el proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos.

Descriptores

- Diseña cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.
- Diseña material didáctico para cursos de capacitación.
- Imparte cursos de capacitación grupales, presenciales y a distancia.
- Evalúa cursos de capacitación.

Definición

Es la capacidad para formular estrategias y aplicar herramientas que favorezcan la construcción de mensajes en los diversos medios de comunicación potenciando las nuevas posibilidades comunicacionales.

Descriptores

- Formula estrategias para procesar y emitir comunicaciones mediáticas.
- Aplica las herramientas mediáticas en la construcción de mensajes diversos y en el uso de códigos simbólicos múltiples.
- Analiza medios y audiencias.
- Demuestra capacidad para experimentar, explorar y valorar nuevas posibilidades comunicacionales a partir de su inserción en los actuales entornos mediáticos.

Definición

Es la capacidad de influir con integridad en los demás, impactar en sus decisiones y conseguir que se siga un plan o línea de actuación.

Descriptor

- Influye, convence o impresiona a las otras personas a fin de conseguir su apoyo o busca un impacto específico en ellos.
- Calcula anticipadamente el posible impacto de las palabras y acciones a fin de seleccionar cuidadosamente las más idóneas para conseguir el efecto deseado.
- Es flexible para cambiar la línea argumentativa o crear estrategias diversas y simultáneas de influencia.

Definición

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización o el cliente en un contexto altamente cambiante.

Descriptor

- Es receptivo a las nuevas ideas y se adapta a las nuevas situaciones.
- Muestra creatividad e innovación cuando contribuye a los objetivos organizativos e individuales.
- Afronta riesgos calculados.
- Busca oportunidades para mejorar, racionalizar, reinventar procesos de trabajo.
- Ayuda a los otros para que superen la resistencia al cambio.
- Piensa expansivamente al combinar ideas de maneras únicas o estableciendo conexiones entre las ideas dispares.
- Explora numerosas soluciones potenciales y evalúa cada uno antes de aceptar cualesquiera, mientras el tiempo lo permita.
- Apunta las partes importantes para la innovación y desarrolla soluciones que tratan cuestiones significativas del trabajo.
- Desarrolla productos o servicios nuevos, así como métodos o enfoques.
- Patrocina el desarrollo de nuevos productos, servicios, métodos o procedimientos.
- Desarrolla maneras de hacer mejor las cosas, más rápidamente o menos costosas.
- Crea un ambiente del trabajo que anime el pensamiento y la innovación creativos.
- Adapta las mejores prácticas y procesos a la unidad del trabajo.

Definición

Es la capacidad para aplicar métodos y técnicas que aseguren la fiabilidad y validez del proceso de evaluación, así como de presentar informes sobre los resultados.

Descriptor

- Identifica objetos de evaluación.
- Selecciona modelos y métodos, en función del objeto a evaluar.
- Selecciona técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación.
- Aplica método de análisis.
- Elabora informes de los resultados.

Definición

Es la capacidad de convertir un grupo de personas en un equipo con un sentido de propósito bien claro, con alta interdependencia e interacción entre sus miembros y cohesionados entorno a una visión y misión.

Descriptores

- Posee alta capacidad de comunicación interpersonal.
- Sabe establecer sintonía emocional con las otras personas.
- Actúa como mentor o facilitador del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.
- Fija objetivos, da seguimiento a los mismos y tiene la capacidad de brindar información de retorno, integrando las opiniones de los otros.
- Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Definición

Es la capacidad para aplicar mejoras de los estándares de servicio en las áreas de la organización.

Descriptores

- Subraya la rendición de cuentas y la mejora continua.
- Construye sobre las ideas de otros para aparecer con nuevas maneras de tratar cuestiones o problemas de la organización.
- Genera nuevas soluciones creativas y nuevos enfoques sobre las cuestiones del cliente y los procesos de la organización.
- Hace uso de las herramientas de calidad para mejorar procesos.

Definición

Es la capacidad de emplear procedimientos metodológicos ajustados a estándares de rigor, con el fin de resolver necesidades y problemas de conocimiento.

Descriptores

- Diseña instrumentos de análisis de información.
- Selecciona modelos y métodos, en función del objeto de investigación.
- Selecciona técnicas de levantamiento y recopilación de información.
- Aplica método de análisis.

Definición

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actúa con sentido de urgencia ante decisiones importantes para cumplir o superar las necesidades de la organización.

Descriptor

- Afronta riesgos en cuanto a la mejora de productos y servicios, mientras que sostiene la responsabilidad de sí mismo y de los otros.
- Encuentra o crea maneras de medir el desempeño en relación con metas.
- Busca el logro de tareas críticas con resultados mensurables.
- Se esfuerza por la excelencia en el desempeño superando los estándares establecidos.
- Tiene un fuerte sentido de la urgencia sobre solucionar problemas y conseguir que el trabajo se haga.
- Desarrolla metas claras y desafiantes, pero realizables.
- Identifica y persigue los resultados deseados para los proyectos y las reuniones.
- Continúa trabajando hacia el logro de metas ante obstáculos.
- Muestra un nivel significativo de esfuerzo, persistencia y compromiso con los tiempos para alcanzar metas.
- Toma medidas extraordinarias para solucionar problemas y para conseguir que el trabajo se haga cuando la situación lo requiere.
- No permite que errores, fallas, y otras crisis personales minen los resultados.

Definición

Es la capacidad para adquirir credibilidad poniéndose a disposición del cliente interno y/o del ciudadano, respetándolo y tratando sus asuntos de manera transparente, íntegra y objetiva.

Descriptores

- Define la misión de su unidad de trabajo en función de las necesidades de sus clientes.
- Gestiona información relativa a las actividades que atienden las necesidades e intereses de sus clientes.
- Atiende las necesidades de sus clientes de manera transparente.
- Fomenta en los clientes una mejor comprensión de sus propias necesidades e intereses.

Definición

Es la capacidad de conocer y satisfacer atenta y oportunamente las demandas de los ciudadanos/clientes internos y externos anticipándose a sus necesidades.

Descriptor

- Hace de los ciudadanos/clientes y sus necesidades el punto principal en que concentra sus acciones.
- Reajusta fácilmente prioridades para responder a las acuciantes y cambiantes demandas de los ciudadanos/clientes.
- Soluciona rápidamente y con eficacia los problemas de los ciudadanos/clientes.
- Desarrolla y mantiene relaciones fuertes con los ciudadanos/clientes.
- Desarrolla confianza y credibilidad con los ciudadanos/clientes.
- Encuentra maneras de medir y dar seguimiento a la satisfacción de los ciudadanos/clientes.

Definición

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realiza comparaciones, establece prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Descriptor

- Enfoca una situación o dificultad mediante un proceso de definición de problemas; determina su importancia; obtiene datos; emplea herramientas, tales como los diagramas de flujo, cartas de Pareto, diagramas de pez, entre otras, a fin de revelar pautas significativas en los datos; elabora inferencias sobre el significado de los datos y emplea la lógica y la intuición para llegar a conclusiones o decisiones.
- Considera la mayoría de las fuerzas, acontecimientos, entidades y personas que están afectando (o que están siendo afectados por) la situación actual.
- Elabora una comparación sistemática de dos o más alternativas.
- Detecta discrepancias e inconsistencias en la información disponible.
- Identifica un conjunto de características, parámetros o consideraciones para tomar en cuenta, al analizar una situación o tomar decisiones.
- Enfoca una tarea o problema complejo desmenuzándolo en sus componentes y considerando cada parte detalladamente.
- Sopesa costes, ventajas, riesgos y oportunidades éxito al tomar una decisión.
- Identifica muchas causas posibles de un problema.
- Sopesa cuidadosamente la prioridad de lo que se hará.

Definición

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realiza conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identifica los temas que subyacen en una situación compleja.

Descriptor

- Identifica problemas que no son obvios para otros.
- Explica claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades.
- Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.
- Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.

Definición

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Descriptores

- Formula estrategias realizables, rentables, y trata las metas de la organización por sí mismas o en coordinación con otras estrategias.
- Formula las estrategias que toman en cuenta las fuerzas y debilidades de la organización.
- Investiga, interpreta, y divulga sobre las tendencias de largo plazo del cliente-consumidor con el fin de formular la política y la estrategia.
- Proporciona el análisis de las cuestiones de política, desarrolla propuestas de programa así como planes que se dirigen a las necesidades y preocupaciones de largo plazo del cliente y de quien ha apostado por la organización.

Definición

Es la capacidad de identificar pautas de comportamiento en los procesos, en lugar de detenerse en los detalles, de comprender la lógica con que operan a lo largo de todo el sistema y de reconocer el mecanismo que provoca una situación indeseada o que podría provocar un patrón de comportamiento deseado.

Descriptor

- Pone en marcha soluciones a los problemas de la organización y desarrolla sistemas de entrega de servicios u organizativos de manera que los factores sean incluidos o que queden abarcadas las interacciones de todos los sistemas y entidades de la organización que estén implicados.
- Proporciona análisis de problemas y asuntos que considera las interacciones de todos los sistemas y entidades de la organización implicados en un cierto plazo.

Definición

Es la capacidad para seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Supone el diseño de estrategias para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

Descriptor

- Formula las bases de un plan estratégico.
- Identifica el entorno en el que se ubica la organización.
- Identifica los factores internos y externos que afectan la organización.
- Determina y formula los objetivos estratégicos de la organización.
- Diseña planes para la implementación y evaluación de los planes operativos.

Definición

Es la capacidad de relacionarse provechosamente con otras personas expresando correctamente las ideas, escuchando a los demás y generar un clima relacional positivo.

Descriptor

- Considera y responde apropiadamente a las necesidades, sensaciones y capacidades de diversas situaciones.
- Se relaciona adecuadamente con otros.
- Mantiene los secretos.
- Demuestra consistencia e imparcialidad.
- Anticipa y resuelve enfrentamientos, desacuerdos y quejas de forma tal que todos los participantes ganan.
- Es discreto, compasivo y sensible, y trata a los otros con respeto.
- Proporciona información de retorno oportuna y honesta de una manera constructiva y que no entrañe amenaza alguna.

Definición

Es la capacidad para asumir plenamente ante la sociedad o ante quienes delegaron la función, la responsabilidad de desempeñar sus actividades en forma adecuada y sujetarse a la evaluación correspondiente.

Descriptores

- Define objetivos y estrategias para estar a la altura tanto de los requerimientos del cliente como de las metas y objetivos de la organización.
- Gestiona el desempeño para alcanzar resultados previstos.
- Mantiene informados a los otros sobre medidas adoptadas en relación con el desempeño y sobre el propio funcionamiento, tanto en reuniones presenciales, como por medio de comunicaciones escritas.
- Mantiene informado al supervisor de los progresos, las cuestiones controvertidas y los problemas potenciales.
- Mantiene un equilibrio costo/efectividad de los controles y el afrontamiento de riesgos, a fin de asegurar la operación eficaz y eficiente dentro del presupuesto.
- Identifica y trata las áreas de debilidad que pueden afectar el funcionamiento de la organización.
- Asume completa responsabilidad de los resultados.

Definición

Es la capacidad de detectar y comprender las características específicas de la organización y de alinear la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos del servicio al ciudadano.

Descriptores

- Muestra un comportamiento responsable guiado por los principios de la ética y el servicio público.
- Reconoce y acepta el marco institucional como parte definidora del entorno en el cual se desarrolla la actividad profesional.
- Admite los códigos de conducta propios del trabajo profesional y los elementos comunes de todo servicio público.

Definición

Es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema y resolverlo con criterio y de forma eficaz.

Descriptor

- Enfoca una situación o problema mediante un ejercicio de definición conceptual.
- Determina la significación de los problemas.
- Reúne datos, distinguiendo entre ellos los pertinentes.
- Utiliza herramientas tales como flujogramas, cartas de Pareto, diagrama de pez, entre otros, a fin de poner de manifiesto los patrones significativos en los datos.
- Hace inferencias sobre el significado de los datos.
- Usa la lógica y la intuición para llegar a las decisiones o soluciones de problemas que permiten el logro del resultado deseado.

Definición

Es la capacidad para elegir entre varias alternativas la más acertada o correcta para la organización.

Descriptor

- Elabora decisiones oportunas y bien fundadas.
- Identifica y entiende las cuestiones controvertidas, los problemas y las oportunidades.
- Compara datos de diversas fuentes a fin de obtener conclusiones.
- Emplea enfoque eficaz para elegir una línea de acción o para desarrollar soluciones apropiadas.
- Elige la acción consistente con los hechos disponibles, las restricciones y las probables consecuencias.
- Modifica las decisiones basadas en nueva información cuando es apropiado.
- Adopta riesgos calculados.
- Adopta la responsabilidad de las decisiones.
- Entiende el impacto y las implicaciones de las decisiones y proporciona información de retorno sobre los resultados.
- Crea las opciones pertinentes para tratar problemas y oportunidades y para alcanzar los resultados deseados.
- Incluye a los otros en el proceso de toma de decisiones en tanto que esté justificado para que auxilien y se obtengan adquisiciones ventajosas.

Definición

Es la capacidad de integrarse y de colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.

Descriptor

- Establece condiciones de trabajo cooperadoras y colaboradoras.
- Acepta las críticas de los demás.
- Resuelve los conflictos que surgen en el seno del equipo.
- Trabaja con otras personas para conseguir unos objetivos comunes.
- Compartir libremente ideas e información con otras personas.
- Presenta capacidad de afrontar las diferencias y relegar los intereses personales frente a los del grupo.
- Organiza las actividades entre diferentes grupos de trabajo, comparte la toma de decisiones en temas comunes y negocia, si es preciso, los objetivos compartidos.
- Presenta capacidad de proponer y acordar los objetivos con otras personas, establecer un plan de trabajo para conseguirlos, decidir qué tareas se deben realizar, establecer responsabilidades, asignar recursos, temporalizar y controlar las actividades.

Definición

Es la capacidad de dominar el uso de las herramientas y de los instrumentos de las tecnologías de la información de uso normal en una organización.

Descriptor

- Entiende y utiliza tecnología básica como herramienta en la comunicación del personal (por ejemplo, e-mail, el manejo de programas que organizan fechas y reuniones, etc.).
- Entiende la tecnología lo bastante para tomar decisiones de nivel gerencial en la compra de equipo, software y otros gastos relacionados con la tecnología de información.
- Explora las opciones tecnológicas para las operaciones del programa.
- Explora nuevas aplicaciones o mejoras con el personal especializado en tecnología de información para que ayude a que los otros equipos cumplan sus responsabilidades y para proporcionar mejores.
- Es creativo y visionario en el uso de la tecnología para mejorar servicios y productividad.
- Anima el desarrollo y entrenamiento del personal para nuevas aplicaciones de la tecnología de la información.
- Es experto en el uso de software apropiado de computadora personal y sistemas de comunicación.
- Utiliza enfoques eficientes y basados en la relación costo-beneficio para integrar la tecnología en el lugar de trabajo y para mejorar eficacia del programa.
- Desarrolla estrategias usando nueva tecnología para mejorar la toma de decisiones.
- Entiende el impacto de los cambios tecnológicos en la organización.

Definición

Es la capacidad de relacionar las propias responsabilidades profesionales con el marco político e institucional, identificando los cambios del entorno y sus influencias en la organización y en sus políticas concretas.

Descriptor

- Establece metas, marca prioridades de actuación y genera valores para la organización.
- Establece las orientaciones que debe tomar la organización para desarrollar mejor su misión.
- Comprende los factores globales y las interdependencias.
- Establece alianzas entre diferentes autores a fin de lograr los objetivos de la organización.
- Elabora análisis estratégicos.
- Posee una actitud mental abierta más allá a la gestión del día y es capaz de intuir los nuevos problemas que pueden afectar a la organización.



6. Los mapas funcionales

EL APARTADO QUE aquí da inicio se limita a desplegar los mapas funcionales de lo que, para el presente trabajo, ha sido definido como *área*. El mapa funcional presenta, con una lógica interna que es preciso dejar en claro, lo que *hace* una unidad de trabajo desde el punto de vista de los resultados globales de una organización grande y compleja, o de menores dimensiones. En los siguientes párrafos se explica la forma en que hay que leer los mapas, se expone la lógica con la que han sido elaborados para el presente trabajo y se comentan algunos patrones que aparecen de la interacción entre las áreas analizadas y las competencias que les han sido asignadas.

Los mapas funcionales elaborados para propósitos del presente estudio siguen la lógica que a continuación se describe. La misión de la Dirección Ejecutiva o unidad técnica a la cual está adscrita el área objeto de análisis es el primer enunciado que aparece en la parte superior del mapa. Es digno de destacar que para efectos del trabajo que aquí se presenta la *misión* se considera una construcción que responde a propósitos analíticos. No es, por tanto, una declaración en forma, con miras a ganar la aprobación y el respaldo de nadie. Más aún, una forma provechos de considerar el asunto consiste en asumir que el legislador asigna una misión en la tarea de crear o fundar un organismo público. El trabajo que se ha llevado a cabo para elaborar los mapas tuvo que retroceder incluso a ese plano con tal de asegurar coherencia en los elementos del análisis. La razón de ser de las Direcciones Ejecutivas, las unidades técnicas, y demás (todo lo cual queda referido en el mapa bajo el rubro de *Corporativo*, término que se distancia lo suficiente de *área* como para contribuir a erradicar las confusiones que al respecto existen en el habla cotidiana.).

El supuesto central, continuamente sujeto a nuevas interrogantes y apremios de corroboración, es que las funciones de las áreas se alinean con la misión. *Alinearse* para estos efectos significa que ente dos funciones o propósitos de unidades organizativas existe una relación tal que una de las funciones o propósitos desempeñan el papel de *condición necesaria*, desde el punto de vista que cabe imputar a quien diseñó la estructura organizativa. Si realmente es o no condición necesaria, en todo caso, es asunto que no requiere ser discutido en este punto de la

exposición, si bien –por supuesto– se trata de un asunto crucial. Baste, por ello, con dar por sentado que los responsables del diseño de la organización y probablemente aquellos que toman decisiones en su interior actúan *como si* efectivamente el cumplimiento de la función A es condición indispensable para que se cubra o alcance la función B, a la que sirve. suponen una relación como la indicada.

Las áreas cumplen una *función principal*: lo que sirve como razón de ser del área. El área justifica su existencia cumpliendo una función, en tal medida que está integrada a la estructura presupuestal. Los subprogramas, típicamente son organizados por áreas.

La función principal se ha construido a partir de la razón que justifica, o justificaría, llegado el caso, desde el punto de vista del interés público, la existencia de la mencionada área. En la primera columna de la izquierda se indica la *función principal* del área sometida a análisis. Ésa es su razón de ser. Pues bien, en la misma línea del supuesto explicado más arriba, sin la conjunción espacio-temporal de las funciones principales, es decir, de las diferentes áreas, sencillamente no se conseguiría dar cumplimiento a la misión. Se trata, pues, de una pequeña misión, de un compromiso del áreas que se cumple con aquélla unidad a la que sirve, a la organización toda y al público ciudadano que ha construido una expectativa al respecto. Debe tomarse en cuenta que la fórmula se ha construido como si se tratara de un compromiso adquirido; esto es, se formula no como una función que se cumple, sino como si los responsables e integrantes del área se pronunciaran acerca de cuál es el fundamento de su actividad.

En la segunda columna, para dar cumplimiento a la función principal, las áreas dividen el trabajo internamente de acuerdo con un cierto esquema o modelo, al cual, cabe suponer, los diseñadores organizacionales le atribuyen la calidad de ser de nuevo *condición necesaria* para alcanzar la función principal. En otras palabras, son funciones por medio de las cuales se lograría alcanzaría el compromiso señalado en la función principal. Las funciones básicas generalmente se complementan entre sí para alcanzar la función principal. De hecho, el examen del organigrama de un área revela una concepción reconocible que sirve de supuesto al hecho de que la función principal se ha de alcanzar. En términos generales, puede afirmarse que las áreas se organizan como si en su propia estructura se encontrara inscrita una especie de teoría o postulación causal implícita a propósito de cuáles son las condiciones necesarias para que se alcance la función principal. El objeto del mapa no necesariamente radica en discutir la corrección teórica o empírica de dicha conexión; para fines del presente análisis sirve en especial para reconstruir la lógica organizativa interna de las áreas.

En la tercera columna, se presenta lo que en el presente trabajo se denomina *fórmula de competencia*. Se trata de un procedimiento que sirve al propósito de explicitar las condiciones bajo las cuales se declararía competente a un área o unidad de trabajo. No debe confundirse la mencionada fórmula con un análisis empírico. Ser competente, además de que efectivamente constituye un asunto que se ha de determinar en términos empíricos, es algo que se *declara* siempre que se

cumplan determinadas condiciones. Esto no es un método “gramatical”, como podría parecerlo, sino un procedimiento para establecer las condiciones de enunciabilidad de un ser competente.

Las áreas de trabajo del Instituto, por su parte, declaran efectivamente servir a un propósito y cualifican la forma en que habrán de cumplir las funciones. Los instrumentos electorales, por ejemplo, habrán de producirse eficientemente. No forma parte del producir un instrumento electoral el que ello se haga con eficiencia: se trata de un valor que añade un área o unidad de trabajo con miras a responder a las expectativas públicas y a lo que se supone debe llevar a cabo un organismo público como el Instituto Federal Electoral. Declararíase competente un área si se encuentran en condiciones de responder a los compromisos que quedan formulados en documentos públicos, como corresponde a un organismo que se precia de ser observado y valorado con los criterios de la democracia. Para que sean declaradas competentes, las áreas tendrían que asegurar el cumplimiento de sus funciones básicas conforme a los mismos valores proclamados: el área es competente si alcanza la eficiencia, la calidad y la oportunidad –por decir algo– en la entrega de sus productos o servicios.

La fórmula es la puerta que lleva a las competencias. Una vez enunciada la fórmula de competencia, se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes que se requeriría poseer para que las áreas consigan cumplir con lo que se han comprometido. La competencia se estructura por el compromiso público y por los resultados. El esfuerzo analítico está enfocado a responder a la pregunta de qué capacidades son requeridas para que el área añada valor a sus funciones básicas. La cuarta columna del mapa indica las competencias que se requerirían para que el área cumpla agregando valor.

Se observará que las competencias enlistadas en los mapas provienen del catálogo presentado páginas atrás. Como se explica antes, se trata de una propuesta que incluye la recuperación de diversas experiencias y al mismo tiempo una elaboración sobre la base de propuestas propias, basadas en la historia propia del Instituto, en la trayectoria específica de la democratización mexicana y en sus aspiraciones singulares, centradas en la visión estratégica que se tiene de él.

En general, los mapas pueden leerse de manera analítica, para entender los problemas y retos de las áreas. Esto es útil y tiene sentido, a la luz de un proyecto de formación estratégica de recursos humanos. Las lecturas analíticas introducen al lector en las profundidades de una materia y, según sea el esfuerzo y la complejidad del asunto, con el tiempo se obtienen resultados. Lo que falla queda identificado y también lo que se podría hacer para que las cosas mejoren.

Pero los mapas también pueden leerse para encontrar caminos, para explorar territorios y para encontrar; aun cuando sean analogías. En el fondo, los retos que enfrenta la democracia mexicana necesitan elaboradores de mapas que permitan buscar, explorar y encontrar a fin de cuentas las zonas donde se producen los encuentros que valen la pena. La lógica de los mapas que se presentan más adelante es la de comprender un objeto complejo y la de suscitar una respuesta aún más desafiante. Los mapas se elaboran para encontrar las líneas centrales, el “hilo

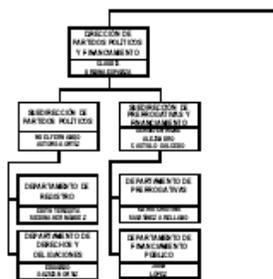
conductor” de un proceso de complejidad dinámica. Los éxitos del pasado alimentan no pocas veces, y en grado frecuentemente no advertido, la incapacidad de estar al tanto de lo que se ha emprender mañana.

Hay una agenda extensa y compleja para la joven democracia mexicana. Se conocen con amplitud sus enormes retos legislativos, los procesos de constitución del electorado y los de formación de la cultura política y el sistema de partidos.

Es posible observar en otra dimensión, a la manera de un fractal, pequeños procesos de los que se puede aprender. El proyecto aquí presentado, y que culmina con los mapas, ambiciosamente, quisiera aportar para la causa de la calidad de la democracia.

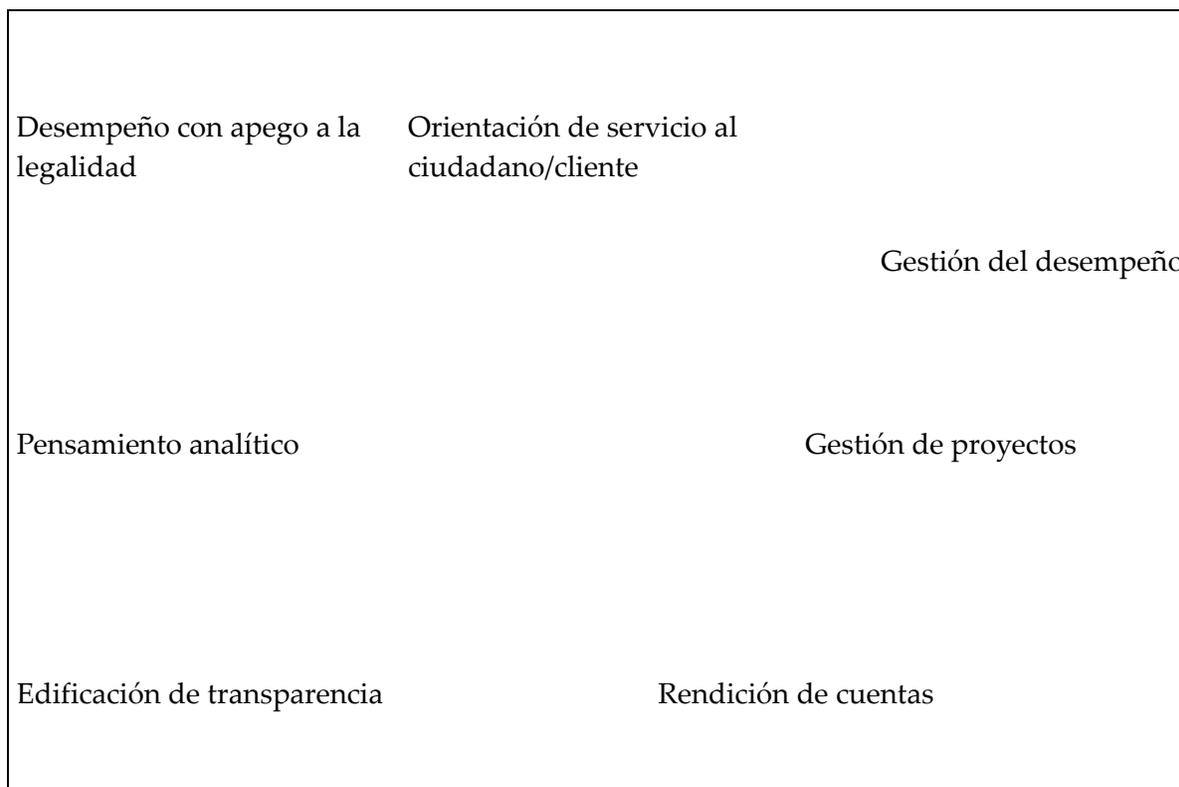
Las áreas pueden concebirse como destinatarias del programa de formación y desarrollo bajo la nueva modalidad de competencias. Se puede crear un foro internacional, al que asistan defensores reconocidos del enfoque de política pública y de gestión pública, no sólo para que se manifiesten, “en abstracto”, sino para que dicten conferencias y para que aporten razones a la propuesta de aplicar el enfoque de competencias para la construcción de la democracia. No se habla sólo de competencias para la vida laboral, sino en especial de competencias sociopolíticas, cuya distribución cabría analizar y explorar, distribuidas de manera variopinta entre periodistas, analistas, dirigentes partidarios, nacionales o locales, y el funcionariado electoral federal que, como un acto enérgico y firme, *se piensa*.

Se tendría un prototipo de competencias por área y un prototipo de competencias cardinales, como el que se ha presentado en el capítulo 3. Se identificaría un área, de preferencia constituida por miembros del Servicio Profesional Electoral.



En el prototipo por área, los integrantes del Programa de Formación, independientemente del programa de competencias cardinales, se inscriben en un *espacio formativo*, integrado previamente por las competencias que se haya decidido desarrollar para esa área. Por ejemplo, a propósito del área representada en el

gráfico anterior, las competencias que adquirirse y desarrollarse deberían ser, de acuerdo con el análisis expuesto en los próximas páginas, las siguientes:



Se puede utilizar un esquema en que el sujeto en formación cuenta con un sistema de bonos o puntos que debe utilizar en cada estación formativa. El programa ofrece múltiples *Cápsulas formativas* (basadas en el concepto de las Notas técnicas de los organismos internacionales) con los que, guiado por un sistema de tutores, organizan sus propios objetos curriculares (que terminarán llamándose en la voz popular con frases como “La cajita feliz”, “El McTrío del saber” o “Las Ponchi-Competencias”). El sistema opera en línea y apoyado en el actual mecanismo de los facilitadores. El programa, concebido de manera amigable, se recupera en el mecanismo de evaluación, que explora, detecta y califica precisamente el grado en que las personas son, en su área, competentes desde el punto de vista de la Institución.

Tal vez la democracia mexicana necesita mejores mapas y quienes los elaboran. Por eso ha de ser que vale la pena hacer mapas.

Por último se ha añadido una columna de los tipo de proyectos con que las áreas cumplen las funciones básicas. Los proyectos se entienden como cadenas colectivas de actividades alineadas a las funciones básicas. No debe perderse de vista que los proyectos-tipo que aparecen en la mencionada columna provienen, tras un trabajo de depuración y síntesis, de los propios calendarios de actividades. En esta columna se sintetizan las tareas consignadas por área en los calendarios anuales de trabajo del Instituto. Los proyectos tipo se construyen a partir de lo que debería

hacerse para cumplir la función básica. Entre la función principal, las funciones básicas y los proyectos tipo existe una relación lógica de efecto a causa.

Hasta aquí las recomendaciones para la lectura de los mapas. Se añade a continuación un examen somero del conjunto de competencias que aparece en los mapas funcionales. Hay algunas pautas que ameritan reflexión.

Las competencias específicas, 44 en número total, se distribuyen por funciones básicas. Así, es posible que a una misma dirección de área se haya asignado la misma competencia más de una vez, ya que el criterio utilizado en el presente trabajo ha sido el de responder con competencias a la pregunta acerca de qué es lo que se necesitaría para cumplir una función. Pues bien, si se retiran las repeticiones y se agregan las competencias por Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica, resalta el hecho de que los órganos desconcentrados, las Juntas Locales y las Distritales, acumulan el mayor número de competencias requeridas para el cumplimiento de sus funciones.

En promedio los órganos desconcentrados requerirían desarrollar unas 30 competencias. Independientemente de lo que pueda afirmarse sobre ello en cuanto a viabilidad o deseabilidad, es digno de considerar el hecho de que ello puede representar un indicio de la amplitud en la agenda que caracteriza las actividades de las juntas ejecutivas locales y distritales del Instituto. La amplitud se refiere a la cantidad de actividades y a la diversidad de ámbitos en que ello sucede. En otras palabras, en los niveles desconcentrados la operación democratizadora del principal agente electoral se acentúa. La política de profesionalización, si ha de considerar a todos los miembros del Instituto tendrá que examinar con cuidado los problemas de equidad implicados en servidores públicos que requieren adquirir competencias en ámbitos diversos, y los recursos y esfuerzos que se destinan a ello. También se colige de lo anterior la necesidad de reforzar el programa de formación a distancia para los miembros del servicio profesional.

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL REGISTRO
FEDERAL DE ELECTORES

REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

Misión Asegurar la integración permanente del electorado en los instrumentos electorales.

Secretaría de las Comisiones de Vigilancia

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Garantizar en su aspecto logístico el funcionamiento de los órganos de vigilancia.	Organizar la operación de las comisiones de vigilancia y del Comité nacional de supervisión y evaluación.	El área de la Secretaría de las Comisiones de Vigilancia es competente cuando los aspectos logísticos de la operación de las comisiones de vigilancia y del comité nacional de supervisión y evaluación se organizan con estricto apego a la normatividad para que los órganos de vigilancia se integren, sesionen y funcionen (Pyp 2004, p. 49).	Gestión de tareas. Planeación. Gestión de proyectos. Desempeño con apego a la legalidad.	Celebración de sesiones de las comisiones de vigilancia nacional, locales y distritales Apoyo para las funciones de vigilancia de los partidos políticos
	Dar atención a los requerimientos de los partidos políticos derivados de sus responsabilidades en los órganos de vigilancia.	El área de la Secretaría de las Comisiones de Vigilancia es competente cuando los requerimientos de los partidos políticos derivados de sus responsabilidades en los órganos de vigilancia son atendidos con tal oportunidad que ello garantiza que los miembros de los órganos de vigilancia cuenten con las condiciones necesarias para realizar la adecuada supervisión y seguimiento al padrón electoral (Pyp 2004, p. 49).	Gestión de la información. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión de tareas. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Envío a las comisiones de informes elaborados en el interior de la Dirección Ejecutiva Asesoría técnica a partidos políticos en materia registral

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

Misión Asegurar la integración permanente del electorado en los instrumentos electorales.

Coordinación de Actualización en Campo

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que la actualización del padrón electoral refleje de forma confiables los hechos geo-demográficos de la nación.	Actualizar permanentemente la cartografía electoral.	El área de Coordinación de Actualización en Campo es competente cuando la cartografía electoral es actualizada de manera que se brinde un servicio de calidad de los instrumentos electorales a fin de asegurar la confiabilidad, equidad y transparencia del proceso (Pyp 2004, pp. 47, 50-51).	Gestión de la información. Edificación de transparencia. Mejora continua. Responsabilidad y ética pública. Edificación de confianza. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Operación de actividades en campo para actualizar la cartografía electoral Actualización del sistema informático en materia geoelectoral Integración en forma digitalizada de las actualizaciones de la cartografía electoral
	Incorporar al padrón electoral a ciudadanos que lo soliciten.	El área de Coordinación de Actualización en Campo es competente cuando los ciudadanos que lo soliciten son incorporados al padrón electoral con atención de calidad (Pyp 2004, pp. 47, 50).	Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Gestión de la información.	Planeación de operación de módulos de atención ciudadana Capacitación para la operación de módulos de atención ciudadana Operación de los módulos de atención ciudadana Evaluación de la operación de los módulos

REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

Misión Asegurar la integración permanente del electorado en los instrumentos electorales.

Coordinación de Control del Padrón Electoral

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que la información contenida en los sistemas informáticos del Registro Federal de Electores esté organizada de manera confiable.	Administrar los sistemas que dan soporte a las tareas de depuración, actualización y verificación del Padrón Electoral.	El área de Coordinación de Control del Padrón Electoral es competente cuando los sistemas que dan soporte a las tareas de depuración, actualización y verificación del padrón electoral son administrados de manera que eleven la eficiencia de la operación del Registro Federal de Electores (Pyp 2004, p. 47).	Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del conocimiento. Trabajo en equipo. Gestión del desempeño. Obtención de resultados.	Detección de necesidades informáticas Diseño de sistemas o aplicaciones informáticas Implementación de sistemas o aplicaciones informáticas Operación del sistema integral de mantenimiento a los sistemas o aplicaciones informáticas Operación del sistema de detección de contingencias respecto a los sistemas o aplicaciones informáticas Operación del sistema de atención a usuarios

REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

<p>Suministrar los servicios de soporte técnico y mantenimiento a la infraestructura informática y de comunicaciones del padrón electoral del Registro Federal de Electores.</p>	<p>El área de Coordinación de Control del Padrón Electoral es competente cuando los servicios de soporte técnico y mantenimiento a la infraestructura informática y de comunicaciones del padrón electoral son suministrados de manera eficiente (Pyp 2004, p. 47).</p>	<p>Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Gestión de tareas.</p>	<p>Planeación del sistema de servicios técnicos de soporte y mantenimiento preventivo y correctivo Contratación de servicios técnicos de soporte y mantenimiento preventivo y correctivo Coordinación de la puesta en marcha del sistema de servicios técnicos de soporte y mantenimiento preventivo y correctivo Supervisión de servicios técnicos de soporte y mantenimiento preventivo y correctivo</p>
<p>Realizar las operaciones de actualización del registro digital del padrón.</p>	<p>El área de Coordinación de Control del Padrón Electoral es competente cuando las operaciones de actualización del registro digital del padrón son realizadas de manera eficiente (Pyp 2004, p. 47).</p>	<p>Gestión de tareas. Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Planeación. Gestión de proyectos. Obtención de resultados.</p>	<p>Operación del sistema de atención a usuarios Operación del Centro de Cómputo y Resguardo Documental Depuración de la base de datos del padrón electoral Resguardo de documentos e información ciudadana Digitalización de documentos e información ciudadana</p>

REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

Producir los instrumentos electorales.	El área de Coordinación de Control del Padrón Electoral es competente cuando los instrumentos electorales son producidos de manera confiable, en un marco de equidad y transparencia (Pyp 2004, p. 47).	Desempeño con apego a la legalidad. Edificación de confianza. Responsabilidad y ética pública. Edificación de Transparencia. Gestión del conocimiento. Gestión de la información.	Impresión de listas nominales de electores y formatos varios Control de calidad de la producción de formatos de credencial Distribución de instrumentos electorales
--	---	--	---

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

Misión Asegurar la integración permanente del electorado en los instrumentos electorales.

Coordinación de Planeación y Evaluación

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que la Dirección Ejecutiva desarrolle la base de conocimientos utilizables en la mejora de su propia planeación y evaluación.	Instrumentar el sistema de planeación.	El área de la Coordinación de Planeación y Evaluación es competente cuando el sistema de planeación es instrumentado de manera coordinada con las demás unidades de la Dirección Ejecutiva y sobre la base de una metodología rigurosamente diseñada que permite evaluar los programas y subprogramas de la Dirección Ejecutiva (Pyp 2004, p. 58).	Mejora continua. Pensamiento sistémico. Gestión del desempeño. Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Planeación. Gestión de proyectos.	Coordinación de la elaboración de documentos de planeación Integración de informes de la Dirección Ejecutiva Aplicación del instrumento de evaluación Elaboración del informe de resultados de la evaluación

REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

<p>Mantener actualizada la base de conocimiento en tecnología aplicada a los instrumentos electorales.</p>	<p>El área de la Coordinación de Planeación y Evaluación es competente cuando la base de conocimiento en tecnología aplicada a los instrumentos electorales se mantiene actualizada de manera que los métodos, procedimientos y sistemas diseñados por el área introducen mejoras en los procesos por medio de los cuales se eleva la calidad de los instrumentos electorales (Pyp 2004, p. 58).</p>	<p>Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Gestión del desempeño. Pensamiento sistémico. Gestión del cambio en el uso tecnológico.</p>	<p>Identificación del conocimiento reciente en tecnología registral</p>
<p>Mantener organizada la información sobre la base de conocimiento en tecnología aplicada a los instrumentos electorales.</p>	<p>El área de la Coordinación de Planeación y Evaluación es competente cuando la información acerca de la base de conocimiento en tecnología aplicada a los instrumentos electorales se mantiene organizada de manera que las decisiones de la Dirección Ejecutiva estén apoyadas por insumos oportunos y confiables (Pyp 2004, p. 47).</p>	<p>Gestión de la información. Gestión de tareas. Planeación. Gestión de proyectos. Administración del tiempo. Edificación de confianza. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.</p>	<p>Sistematización de la información recabada</p>

<p>Mantener en funcionamiento un servicio de consulta electoral y orientación ciudadana.</p>	<p>El área de la Coordinación de Planeación y Evaluación es competente cuando el servicio de consulta electoral y orientación ciudadana se tiene en funcionamiento de manera que permita garantizar la operación del Sistema Nacional de Atención Ciudadana (Pyp 2004, p. 58).</p>	<p>Gestión de tareas. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.</p>	<p>Actualización informativa Actualización tecnológica</p>
<p>Atender las quejas ciudadanas.</p>	<p>El área de la Coordinación de Planeación y Evaluación es competente cuando las quejas ciudadanas son atendidas con una oportunidad tal que ello contribuye a proporcionar servicios confiables en materia registral (Pyp 2004, p. 47).</p>	<p>Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Gestión de la información. Mejora continua. Gestión del conocimiento. Pensamiento sistémico.</p>	<p>Recepción de quejas Canalización de quejas Seguimiento de quejas</p>
<p>Reintegrar al proceso de planeación los aprendizajes derivados de las fallas del sistema del registro electoral en campo.</p>	<p>El área de la Coordinación de Planeación y Evaluación es competente cuando los aprendizajes derivados del sistema del registro electoral en campo son reintegrados al proceso de planeación de manera que eleven la calidad y la eficiencia (Pyp 2004, p. 47).</p>	<p>Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Pensamiento sistémico. Mejora continua.</p>	<p>Integración de reportes del funcionamiento del sistema Análisis de los reportes</p>

REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

Misión Asegurar la integración permanente del electorado en los instrumentos electorales.

Unidad de Apoyo Consultivo en Materia Registral

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la atención de los asuntos en materia de derecho registral electoral.	Dar seguimiento a procedimientos judiciales de apelación.	El área de la Unidad de Apoyo Consultivo en materia registral es competente cuando a los procedimientos judiciales de apelación se les da seguimiento de modo tal que se garantice el debido cumplimiento de las resoluciones dictadas por la autoridad judicial electoral (Pyp 2004, p. 61).	Gestión de la información. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Desempeño con apego a la legalidad.	Revisión del procedimiento judicial
	Dar seguimiento a recursos de apelación en instancia administrativa.	El área de la Unidad de Apoyo Consultivo en materia registral es competente cuando a los procedimientos judiciales de apelación se les da seguimiento de modo tal que se garantice el debido trámite legal de las instancias administrativas (Pyp 2004, p. 61).	Gestión de la información. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Desempeño con apego a la legalidad.	Seguimiento del proceso administrativo Revisión del cumplimiento de la sentencia judicial
	Brindar asesoría a consultas en materia del registro federal de electores.	El área de la Unidad de Apoyo Consultivo en materia registral es competente cuando la asesoría a consultas es brindada de manera oportuna y apegada a la ley (Pyp 2004, p. 61).	Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Mejora continua.	Integración de la información Elaboración de proyectos de informes

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN
ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

Misión Asegurar la presencia de los ciudadanos en el proceso electoral y, en general, desarrollar competencias cívicas para contribuir al ejercicio responsable de sus derechos y obligaciones político-electorales.

Dirección de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la adquisición de competencias cívicas en públicos cautivos y asegurar la presencia competente en el proceso electoral de los ciudadanos en calidad de funcionarios de casilla.	Coordinar el proceso de insaculación de ciudadanos para fungir como funcionarios de mesas directivas de casilla.	El área de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana es competente cuando el proceso de insaculación de ciudadanos para fungir como funcionarios de mesas directivas de casilla en el proceso electoral es coordinado de manera que se contribuya a que dicha integración incremente sus grados de eficiencia (Pyp 2003, p. 167).	Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados.	Coordinación del proceso de insaculación
	Coordinar el proceso de notificación a los ciudadanos insaculados.	El área de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana es competente cuando el proceso de notificación a los ciudadanos insaculados es coordinado, en el proceso electoral, de manera que se asegure la aleatoriedad del proceso en conjunto [lo que cualifica certeza, objetividad e imparcialidad del proceso] (Pyp 2003, p. 167).	Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados.	Elaboración del texto de la carta-notificación y nombramiento de funcionarios de mesas directivas de casilla Elaboración de guía de datos para la entrega de la carta-notificación y nombramiento Notificación/sensibilización a los ciudadanos insaculados

CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

<p>Coordinar la estrategia de capacitación electoral.</p>	<p>El área de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana es competente cuando la estrategia de capacitación electoral es coordinada durante el proceso electoral de manera que asegure su efectividad (Pyp 2003, 167).</p>	<p>Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados.</p>	<p>Elaboración de materiales didácticos para las distintas figuras que intervienen en el proceso de capacitación: capacitador, capacitador asistente, supervisor, funcionario y observador electoral Capacitación electoral a los vocales de las juntas locales y distritales Capacitación electoral a los capacitadores asistentes, supervisores, funcionarios de casilla y observadores electorales</p>
<p>Dar seguimiento a los funcionarios titulares.</p>	<p>El área de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana es competente cuando a los funcionarios de casilla titulares se les da seguimiento durante el proceso electoral de manera que ello contribuya a la eficiencia en la integración de las mesas directivas de casilla (Pyp 2003, p. 167).</p>	<p>Gestión de la información. Gestión de tareas. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Desempeño con apego a la legalidad. Planeación. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo. Liderazgo. Obtención de resultados.</p>	<p>Atención y control de la disponibilidad de funcionarios de casilla designados Integración contingente de mesas directivas de casilla</p>

CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

<p>Coordinar el diseño de programas de educación cívica en modalidad presencial.</p>	<p>El área de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana es competente cuando el diseño de programas de educación cívica en modalidad presencial es coordinado de manera que forme ciudadanos informados, críticos, responsables y participativos en los diferentes espacios de la vida pública, y para el desarrollo de competencias cívicas en ellos (Pyp 2004, p. 89).</p>	<p>Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Habilidades mediáticas.</p>	<p>Diagnóstico de necesidades de educación cívica Coordinación de investigaciones en educación cívica Coordinación de elaboración de materiales didácticos en apoyo a los programas</p>
<p>Coordinar la ejecución de los proyectos de educación cívica.</p>	<p>El área de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana es competente cuando la ejecución de los proyectos de educación cívica es coordinada de manera que se amplíe el trabajo interinstitucional y las actividades de colaboración con las autoridades educativas (Pyp 2004, p. 89).</p>	<p>Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Establecimiento de asociaciones y redes.</p>	<p>Capacitación a vocales para ejecutar los programas de educación cívica Seguimiento a las actividades de los vocales</p>
<p>Conducir la evaluación del proceso educativo.</p>	<p>El área de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Participación Ciudadana es competente cuando la evaluación del proceso educativo es conducida de manera que permita perfeccionar aquellos aspectos del proceso cívico-educativo a efecto de garantizar la mayor eficacia y transparencia en futuros procesos electorales (Pyp 2004, p. 89).</p>	<p>Trabajo en equipo. Mejora continua. Obtención de resultados. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Gestión del desempeño. Edificación de transparencia.</p>	<p>Diseño del proceso de evaluación Ejecución del proceso Elaboración de informe</p>

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

Misión Asegurar la presencia de los ciudadanos en el proceso electoral y, en general, desarrollar competencias cívicas para contribuir al ejercicio responsable de sus derechos y obligaciones político-electorales.

Dirección de Difusión, Producción Editorial y Relaciones Institucionales

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar el máximo de cobertura en la difusión de las campañas del Instituto.	Coordinar las campañas de difusión del IFE en medios de comunicación masiva.	El área de Difusión, Producción Editorial y Relaciones Institucionales es competente cuando las campañas de difusión del IFE en medios de comunicación masiva son coordinadas conforme a criterios estratégicos que permitan generar impactos en la población objetivo (Pyp 2004, p. 93).	Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Habilidades mediáticas.	Detección de proveedores de producción comunicativa Defensa de propuestas frente al comité de licitación Supervisión de campañas de difusión
	Difundir en medios impresos los materiales.	El área de Difusión, Producción Editorial y Relaciones Institucionales es competente cuando los materiales se difunden de manera que generen impactos en la población objetivo (Pyp 2004, p. 93).	Cuidado editorial. Habilidades mediáticas. Establecimiento de asociaciones y redes. Planeación.	Producción editorial. (Propuesta de línea editorial, revisión de originales, formación tipográfica, somete a autorización, definiciones técnicas, elaboración del dummy, propuesta de imprentas)

CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

Proponer la celebración de convenios con diversas instituciones.	El área de Difusión, Producción Editorial y Relaciones Institucionales es competente cuando la celebración de convenios con diversas instituciones es propuesta de manera que amplíe la cobertura de los programas de educación cívica, difusión de la cultura democrática y capacitación electoral (Pyp 2003, pp. 176-177).	Pensamiento estratégico. Comunicación oral. Comunicación escrita. Influencia y persuasión. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Establecimiento de asociaciones y redes.	Formalización de alianzas estratégicas
--	--	--	--

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

Misión Asegurar la presencia de los ciudadanos en el proceso electoral y, en general, desarrollar competencias cívicas para contribuir al ejercicio responsable de sus derechos y obligaciones político-electorales.

Dirección de Seguimiento de Programas, Evaluación y Apoyo Técnico

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar el control de las actividades de las vocalías de capacitación electoral y educación cívica.	Operar el sistema de seguimiento y control de las vocalías de capacitación electoral y educación cívica.	El área de Seguimiento de Programas, Evaluación y Apoyo Técnico es competente cuando el sistema de seguimiento y control de las vocalías de capacitación electoral y educación cívica es operado de manera que supervise e informe oportunamente sobre los avances y resultados del programa y subprogramas responsabilidad de la Dirección Ejecutiva y de las juntas locales y distritales (Pyp 2004, p. 95).	Gestión de tareas. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Gestión de la información. Desempeño con apego a la legalidad.	Programación de visitas a las vocalías locales y distritales Administración del monitoreo de las actividades de los órganos desconcentrados en materia de capacitación electoral y educación cívica Elaboración de informe ejecutivo

CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA

<p>Coordinar durante el proceso electoral la operación del sistema de información relativo a la integración de las mesas directivas de casilla.</p>	<p>El área de Seguimiento de Programas, Evaluación y Apoyo Técnico es competente cuando la operación del sistema de información relativo a la integración de las mesas directivas de casilla es coordinado, durante el proceso electoral, conforme a criterios y mecanismos que permitan evaluar en forma periódica los avances registrados (Pyp 2003, p. 184).</p>	<p>Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Gestión del conocimiento. Gestión de la información.</p>	<p>Planeación logística para operar los subsistemas de insaculaciones, sustituciones y reemplazos y desempeño de funcionarios de casillas Capacitación a los vocales distritales para operar el subsistema de información Realización de pruebas Información de resultados Diseño del proceso de evaluación Ejecución del proceso de evaluación Elaboración de informe</p>
<p>Evaluar la operación de los órganos desconcentrados en materia de educación cívica y capacitación electoral.</p>	<p>El área de Seguimiento de Programas, Evaluación y Apoyo Técnico es competente cuando la operación de los órganos desconcentrados en materia de educación cívica y capacitación electoral es evaluada [fehacientemente] en relación con los avances y resultados del programa y subprogramas correspondientes a las juntas locales y distritales (Pyp 2004, p. 95).</p>	<p>Gestión de la información. Investigación evaluativa. Pensamiento analítico. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión del desempeño.</p>	<p>Diseño del proceso de evaluación Ejecución del proceso de evaluación Elaboración de informe</p>

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ORGANIZACIÓN
ELECTORAL

ORGANIZACIÓN ELECTORAL

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL

Misión Asegurar la efectividad del voto de los ciudadanos mediante la puesta a disposición de las condiciones normativas, organizativas y logísticas necesarias para la celebración del proceso y la jornada federal electoral.

Dirección de Estadística y Documentación Electoral

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar las condiciones materiales para captar el voto ciudadano.	Administrar el sistema de documentación y materiales electorales.	El área de Estadística y Documentación Electoral es competente cuando el sistema de documentación y materiales electorales es administrado con criterios que permitan mejorar la funcionalidad, seguridad, estrategia de distribución y resguardo de los documentos y materiales electorales (Pyp 2004, p.74).	Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Edificación de confianza. Gestión de tareas. Toma de decisiones.	Seguimiento a la elaboración de documentos y materiales electorales Distribución de documentos y materiales electorales Coordinación con las Secretarías de la Defensa Nacional y la Marina para la custodia de los documentos y materiales electorales Dictaminación del destino de los documentos y materiales electorales para su destrucción, desincorporación o conservación, según sea el caso

<p>Administrar el sistema de estadística de las elecciones federales.</p>	<p>El área de Estadística y Documentación Electoral es competente cuando el sistema de estadística de las elecciones federales es administrado con un enfoque estratégico en cuanto a la integración, consulta y difusión de las estadísticas derivadas de los procesos electorales federales (Pyp 2004, p.74).</p>	<p>Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Establecimiento de asociaciones y redes. Habilidades mediáticas. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.</p>	<p>Seguimiento a los cómputos distritales Recopilación de expedientes de actas de escrutinio y cómputo Validación de bases de datos de los resultados en el nivel de casilla Elaboración de la estadística electoral federal Difusión de la estadística electoral federal</p>
---	---	--	---

ORGANIZACIÓN ELECTORAL

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL

Misión Asegurar la efectividad del voto de los ciudadanos mediante la puesta a disposición de las condiciones normativas, organizativas y logísticas necesarias para la celebración del proceso y la jornada federal electoral.

Dirección de Operación Regional

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que la operación en materia de organización electoral de los órganos desconcentrados se ajuste a la normatividad vigente.	Coordinar el funcionamiento en materia de organización electoral de los órganos desconcentrados.	El área de Operación Regional es competente cuando el funcionamiento en materia de organización electoral de los órganos desconcentrados es coordinado de manera que contribuya a que cumplan eficiente y eficazmente con los programas institucionales y las actividades del calendario anual (Pyp 2004, p.76).	Gestión del desempeño. Planeación. Gestión de proyectos. Comunicación organizativa. Obtención de resultados. Desempeño con apego a la legalidad. Liderazgo. Relaciones interpersonales.	Ejecución de un programa de supervisión en campo Administración de un sistema de monitoreo Atención a los órganos delegacionales en materia organizativo-electoral

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL

Misión Asegurar la efectividad del voto de los ciudadanos mediante la puesta a disposición de las condiciones normativas, organizativas y logísticas necesarias para la celebración del proceso y la jornada federal electoral.

Dirección de Planeación y Seguimiento

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Garantizar el cumplimiento eficiente, eficaz y con altos niveles de calidad de las actividades encomendadas a la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral.	Instrumentar el sistema de planeación.	El área de Planeación y Seguimiento es competente cuando la instrumentación de la planeación es concebida con un enfoque integral basado en criterios de calidad, eficiencia y eficacia (Pyp, 2004, pp.72 y 78).	Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Gestión del desempeño. Gestión de tareas. Gestión de proyectos. Obtención de resultados. Trabajo en equipo. Relaciones interpersonales. Liderazgo.	Elaboración de diagnósticos en materia de organización Coordinación de la elaboración de documentos de planeación Elaboración del Plan Integral para el Proceso Electoral Federal
	Operar el sistema de seguimiento a las actividades de la Dirección Ejecutiva y órganos desconcentrados en materia de organización electoral.	El área de Planeación y Seguimiento es competente cuando el sistema de seguimiento a las actividades de la Dirección Ejecutiva y órganos desconcentrados en materia de organización electoral es operado según un método que permita un seguimiento oportuno y eficaz, dirigido a la obtención de informes y conclusiones que apoyen la toma de decisiones (Pyp, 2004, p.79).	Gestión de tareas. Administración del tiempo. Gestión de la información. Gestión del desempeño.	Integración de informes de la Dirección Ejecutiva y órganos desconcentrados Análisis de informes de órganos desconcentrados

ORGANIZACIÓN ELECTORAL

Operar un sistema integral de evaluación.	El área de planeación y seguimiento es competente cuando el sistema integral de evaluación es operado con criterios de calidad, eficiencia y eficacia (Pyp 2004, p. 78).	Investigación evaluativa. Gestión de la información. Gestión de proyectos. Gestión de tareas. Gestión del desempeño. Administración del tiempo. Mejora continua. Obtención de resultados. Pensamiento sistémico. Pensamiento analítico.	Evaluación del proyecto de logística Evaluación del sistema de información de la jornada electoral (SIJE) Evaluación de los documentos y materiales electorales Evaluación del funcionamiento de las Juntas Locales y Distritales Evaluación del cumplimiento de actividades
---	--	--	--

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PRERROGATIVAS Y
PARTIDOS POLÍTICOS

PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLÍTICOS

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLÍTICOS

Misión Asegurar las condiciones para el funcionamiento de los partidos políticos y las agrupaciones políticas nacionales.

Dirección de Análisis de Informes Anuales y de Campaña

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que los partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales hagan uso transparente y legal del financiamiento.	Ejecutar el procedimiento para revisar los informes anuales y de campaña.	El área de Análisis de Informes Anuales y de Campaña es competente cuando el procedimiento para auditar los informes anuales y de campaña es ejecutado de manera que garantice certeza en los resultados, apego a la legalidad y transparencia, y cuando dicho procedimiento asegura que los miembros de la comisión de fiscalización se mantienen oportuna y permanentemente informados en la materia (Pyp 2004, p.68).	Gestión de la información. Gestión de tareas. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Desempeño con apego a la legalidad. Pensamiento analítico. Edificación de transparencia. Administración del tiempo.	Ejecución de auditorías de informes de partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales
	Atender los recursos interpuestos por los partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales.	El área de Análisis de Informes Anuales y de Campaña es competente cuando los recursos interpuestos por los partidos políticos y las agrupaciones políticas nacionales son atendidos de manera oportuna y adecuada (Pyp 2004, p.69).	Toma de decisiones. Gestión de la información. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Comunicación escrita. Administración del tiempo. Pensamiento analítico. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión de tareas. Trabajo en equipo. Responsabilidad y ética pública.	Colaboración en la sustanciación de los recursos interpuestos por los partidos políticos y las agrupaciones políticas nacionales Colaboración en el dictamen de quejas

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLÍTICOS

Misión Asegurar las condiciones para el funcionamiento de los partidos políticos y las agrupaciones políticas nacionales.

Dirección de Análisis de Partidos Políticos y Financiamiento

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la constitución de los partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales.	Registrar a las agrupaciones políticas nacionales y a los partidos políticos.	El área de Partidos Políticos y Financiamiento es competente cuando las agrupaciones políticas nacionales y los partidos políticos son registrados con base en la certeza, la transparencia y la legalidad de los procedimientos, y en la eficiencia de los procedimientos de verificación (Pyp 2004, p.66).	Desempeño con apego a la legalidad. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Edificación de transparencia. Pensamiento analítico. Rendición de cuentas. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Apoyo y asesoría a las solicitudes de registro Registro de partidos políticos Registro de agrupaciones políticas nacionales Actualización de registros
	Gestionar prerrogativas.	El área de Partidos Políticos y Financiamiento es competente cuando las prerrogativas son gestionadas con certeza y transparencia, sobre la base de un cálculo oportuno y los recursos son ministrados mediante procedimientos eficientes (Pyp 2004, pp.66-67).	Gestión de la información. Edificación de transparencia. Gestión de tareas. Gestión de proyectos. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Obtención de resultados.	Determinación de financiamiento Ministración del financiamiento Monitoreo de comprobaciones del financiamiento Gestión las franquicias telegráficas

PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLÍTICOS

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLÍTICOS

Misión Asegurar las condiciones para el funcionamiento de los partidos políticos y las agrupaciones políticas nacionales.

Dirección de Radiodifusión

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que los planteamientos políticos de los partidos estén a disposición pública en medios electrónicos.	Otorgar a partidos políticos prerrogativas en materia de radiodifusión.	El área de Radiodifusión es competente cuando las prerrogativas de los partidos políticos son otorgadas puntualmente (Pyp 2004, p.70 y Pyp 2003, p.140).	Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Administración del tiempo.	Elaboración del plan de medios
	Coproducir programas de partidos políticos.	El área de Radiodifusión es competente cuando los programas de los partidos políticos son coproducidos de manera adecuada o bien cuando se emplean estrategias novedosas de producción y apoyo para la grabación (Pyp 2003, p.141 y Pyp 2004, p.70).	Habilidades mediáticas. Trabajo en equipo. Innovación. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.	Producción de programas de partidos políticos
	Gestionar la programación de las producciones.	El área de Radiodifusión es competente cuando la programación de las producciones es gestionada de manera que los partidos reciban apoyos del área para ampliar la audiencia y posicionar los programas en la opinión pública (Pyp 2004, p.71).	Establecimiento de asociaciones y redes. Edificación de transparencia. Habilidades mediáticas.	Tramitación de tiempos de programación Promoción de las transmisiones
Gestionar la transmisión de los programas.	El área de Radiodifusión es competente cuando la transmisión de los programas es gestionada de manera que amplíe la audiencia y posicione dichos programas en la opinión pública (Pyp 2004,p.70-71).	Establecimiento de asociaciones y redes. Edificación de transparencia. Habilidades mediáticas.	Gestión para la transmisión de los programas Monitoreo de transmisiones	

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO
PROFESIONAL ELECTORAL

SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

Misión Asegurar que el Instituto Federal Electoral cuente con un cuerpo profesional y calificado de funcionarios electorales para el desempeño eficaz y eficiente de sus actividades.

Dirección de Formación, Evaluación y Promoción

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la profesionalización permanente de los miembros del servicio profesional electoral.	Coordinar el programa de formación y desarrollo.	El área de Formación, Evaluación y Promoción es competente cuando el programa de formación y desarrollo es coordinado de manera que se consolide como instrumento para alentar intensiva y extensivamente la profesionalización de los miembros del servicio, de modo tal que satisfaga las exigencias de perfil que requiere cada plaza del servicio para sus funciones (Pyp 2003 p.162).	Trabajo en equipo. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.	Coordinación académica de las áreas modulares del programa

<p>Administrar el sistema de evaluación de los miembros del servicio.</p>	<p>El área de Formación, Evaluación y Promoción es competente cuando el sistema de evaluación de los miembros del servicio es administrado de manera que el programa se consolide como un instrumento para alentar intensiva y extensivamente la profesionalización de los miembros del servicio, de modo tal que satisfaga las exigencias de perfil que requiere cada plaza del servicio para sus funciones (Pyp 2003, p.162).</p>	<p>Gestión del desempeño. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Investigación evaluativa. Gestión de la información. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.</p>	<p>Diseño del instrumento de evaluación Aplicación del sistema de evaluación Elaboración de propuesta para mejorar el sistema de evaluación Sensibilización de la importancia de la evaluación</p>
<p>Aplicar la política de promoción de los miembros del servicio.</p>	<p>El área de Formación, Evaluación y Promoción es competente cuando la política de promoción de los miembros del servicio es aplicada de manera que incremente el profesionalismo de los miembros del servicio, y su involucramiento en dicho proceso, así como el profesionalismo y la estabilidad laboral de los miembros del servicio (Pyp, 2003 p.84).</p>	<p>Gestión del desempeño. Edificación de transparencia. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.</p>	<p>Dictamen de promoción de los miembros del servicio Ejecución del programa de estímulos</p>

SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

Misión Asegurar que el Instituto Federal Electoral cuente con un cuerpo profesional y calificado de funcionarios electorales para el desempeño eficaz y eficiente de sus actividades.

Dirección de Normatividad e Incorporación

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que la ocupación de las plazas del servicio se apeguen a la normatividad vigente.	Coordinar el sistema de reclutamiento y selección de aspirantes al servicio profesional electoral.	El área de Normatividad e Incorporación es competente cuando el sistema de reclutamiento y selección de aspirantes al servicio profesional electoral es coordinado en forma tal que asegure la competencia profesional y la igualdad de oportunidades (Pyp 2003, p.82).	Trabajo en equipo. Relaciones interpersonales. Gestión de proyectos. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Liderazgo. Responsabilidad y ética pública. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.	Elaboración de plan para el proceso de incorporación. Diseño y elaboración de examen. Logística para poner en marcha el proceso.

<p>Aplicar la normatividad en la operación del servicio profesional electoral.</p>	<p>El área de Normatividad e Incorporación es competente cuando la normatividad en materia de procedimientos administrativos es aplicada de manera objetiva y transparente (Pyp 2003, p.82).</p>	<p>Gestión del desempeño. Edificación de transparencia. Desempeño con apego a la legalidad.</p>	<p>Coordinación del concurso público de oposición Resolución de procedimientos administrativos de los miembros del servicio Aplicación de sanciones de conductas indebidas de los miembros del servicio. Elaboración de acuerdos para reformas y adiciones a la normatividad aplicable al S.P.E.</p>
--	--	---	--

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

Misión Asegurar una eficiente, eficaz y transparente administración de los recursos institucionales.

Coordinación de Órganos Desconcentrados

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Garantizar que el calendario anual de actividades de la Dirección Ejecutiva y juntas locales incluyan los aprendizajes derivados de las contingencias suscitadas en la operación de sus actividades.	Captar requerimientos de solución de problemas.	El área de Coordinación de Órganos Desconcentrados es competente cuando los requerimientos de solución de problemas son captados [de manera que el problema quede clara y explícitamente definido].	Escucha activa. Gestión del conocimiento. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Administración del tiempo. Gestión del desempeño.	Integración de información Clasificación de problemas
	Concebir vías de solución de los problemas.	El área de Coordinación de Órganos Desconcentrados es competente cuando las vías de solución de problemas son concebidas [de manera que consideren las consecuencias de mediano y largo plazo, que generen aprendizajes y que sean efectivas].	Pensamiento sistémico. Solución de problemas. Gestión del conocimiento.	Tramitación de solicitudes Actualización de la página web
	Registrar sucesos relevantes del sistema de interacción entre órganos desconcentrados y la Dirección Ejecutiva.	El área de Coordinación de Órganos Desconcentrados es competente cuando los sucesos relevantes del sistema de interacción entre órganos desconcentrados y la Dirección Ejecutiva son registrados [de manera que permita la generación de aprendizajes].	Gestión de la información. Gestión del conocimiento.	Administración de un sistema de monitoreo Operación de un sistema de evaluación de actividades

Introducir correcciones al sistema en los documentos de planeación de la Dirección Ejecutiva y las juntas locales.	El área de Coordinación de Órganos Desconcentrados es competente cuando las correcciones al sistema en los documentos de planeación de la Dirección Ejecutiva y las Juntas Locales son introducidas [de manera que recupere los aprendizajes].	Mejora continua. Pensamiento sistémico. Gestión de la información. Gestión del conocimiento.	Elaboración del calendario anual de actividades
--	--	---	---

ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

Misión Asegurar una eficiente, eficaz y transparente administración de los recursos institucionales.

Dirección de Personal

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Garantizar al Instituto que el personal asignado cuente con las condiciones laborales para desempeñarse de manera optima.	Atender las condiciones contractuales.	El área de Personal es competente cuando las condiciones contractuales son atendidas de manera que se apeguen a las políticas, normas y procedimientos vigentes (Pyp 2004, p.100).	Toma de decisiones. Gestión de la información. Gestión de tareas. Administración del tiempo. Obtención de resultados. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión financiera. Trabajo en equipo. Planeación.	Ministración de pagos al personal Operación de información laboral Actualización de las comisiones mixtas seguridad e higiene Ejecución de la política vacacional Operación del fondo de ahorro capitalizable (FONAC) Operación del servicio social Aplicación del programa de credencialización
	Administrar el sistema de monitoreo del personal administrativo.	El área de Personal es competente cuando el sistema de monitoreo del personal administrativo es administrado de manera que se apegue a las políticas, normas y procedimientos vigentes, y que sea objetivo y transparente (Pyp 2004, pp. 100-101).	Planeación. Gestión de proyectos. Gestión de la información. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Edificación de transparencia.	Coordinación de la aplicación de la evaluación del desempeño Ejecución del programa de estímulos Control de incidencias

<p>Administrar el programa de desarrollo de personal de la rama administrativa.</p>	<p>El área de Personal es competente cuando el programa de desarrollo de personal de la rama administrativa es administrado de manera eficaz y eficiente, conforme a las políticas, normas y procedimientos vigentes, generando las condiciones que permitan contar con personal calificado dentro de un clima laboral favorable, y se propicie el desarrollo personal y profesional de los trabajadores (Pyp 2004, p. 100).</p>	<p>Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del conocimiento. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Uso y gestión de la tecnología. Gestión del desempeño. Rendición de cuentas. Responsabilidad y ética pública. Edificación de transparencia. Obtención de resultados. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.</p>	<p>Instrumentación del programa de capacitación Instrumentación de programas deportivos y recreativos</p>
---	--	--	--

ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN DE EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

Misión Asegurar una eficiente, eficaz y transparente administración de los recursos institucionales.

Coordinación de Seguridad y Protección Civil

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Lograr condiciones de seguridad en las áreas del Instituto.	Administrar el programa de protección civil	El área de Seguridad y Protección Civil es competente cuando el programa de protección civil es administrado de manera que se prevengan los riesgos a los bienes, personas e información del Instituto. (Pyp 2004, pp. 102-103).	Planeación. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Habilidades instruccionales. Establecimiento de asociaciones y redes.	Elaboración del programa de protección civil Difusión de lineamientos Capacitación Realización de simulacros

Administrar el programa de seguridad	El área de Seguridad y Protección Civil es competente cuando el programa de seguridad es administrado de manera que se logre prevenir los riesgos a los bienes, personas e información del Instituto (Pyp 2004, pp. 102-103).	Planeación. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.	Coordinación del programa de seguridad Coordinación de dispositivos de seguridad Control de bienes y personas en las instalaciones del Instituto Mantenimiento de sistemas y equipos de seguridad del Instituto Capacitación al personal del área
--------------------------------------	---	--	---

ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

Misión Asegurar una eficiente, eficaz y transparente administración de los recursos institucionales.

Dirección de Recursos Financieros

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que las áreas del Instituto cuenten con los recursos financieros de manera oportuna.	Administrar el presupuesto.	El área de Recursos Financieros es competente cuando el presupuesto es administrado de manera eficiente, eficaz y transparente (Pyp 2004, p. 98).	Planeación. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Uso y gestión de la tecnología. Gestión del desempeño. Rendición de cuentas. Responsabilidad y ética pública. Edificación de transparencia. Obtención de resultados. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión financiera.	Integración de información Concertación de la estructura programática Integración del anteproyecto de presupuesto Operación del sistema de control presupuestal

Realizar operaciones financieras.	El área de Recursos Financieros es competente cuando las operaciones financieras son realizadas de manera oportuna, auspiciando que su ejercicio se realice con la corresponsabilidad de los que lo ejercen, bajo criterios de racionalidad, eficiencia y transparencia (Pyp 2004, pp.104-105).	Gestión financiera. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Trabajo en equipo. Liderazgo. Obtención de resultados. Edificación de transparencia. Administración del tiempo. Responsabilidad y ética pública. Desempeño con apego a la legalidad.	Operación del sistema de disponibilidad de recursos financieros
Llevar la contabilidad.	El área de Recursos Financieros es competente cuando la contabilidad se lleva de manera ordenada y sistemática (Pyp 2004, p. 99).	Gestión de la información. Gestión del desempeño. Gestión de proyectos. Gestión de tareas.	Integración de registros contables y presupuestales Elaboración de informes contables

ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

Misión Asegurar una eficiente, eficaz y transparente administración de los recursos institucionales.

Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar las condiciones materiales para el funcionamiento de las áreas del Instituto.	Adquirir recursos materiales.	El área de Recursos Materiales y Servicios Generales es competente cuando los recursos materiales son adquiridos de manera que se aplique el marco normativo y conforme a los lineamientos emitidos por el propio Instituto fomentando la racionalidad de recursos que permitan obtener las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento y oportunidad (Pyp 2004, p. 102).	Desempeño con apego a la legalidad. Edificación de transparencia. Rendición de cuentas. Toma de decisiones. Trabajo en equipo. Gestión financiera. Obtención de resultados.	Integración de expedientes para la toma de decisiones

<p>Administrar recursos materiales.</p>	<p>El área de Recursos Materiales y Servicios Generales es competente cuando los recursos materiales son administrados de manera oportuna, bajo principios de eficiencia, calidad, racionalidad, austeridad, transparencia y disciplina presupuestal, de acuerdo a la normatividad aplicable (Pyp 2004, p. 98).</p>	<p>Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del conocimiento. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Uso y gestión de la tecnología. Gestión del desempeño. Rendición de cuentas. Responsabilidad y ética pública. Obtención de resultados. Edificación de transparencia. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Administración del tiempo.</p>	<p>Almacenamiento de bienes Mantenimiento de conservación del inventario de bienes del Instituto Desincorporación de bienes Asignación de bienes a las áreas</p>
<p>Proporcionar servicios generales.</p>	<p>El área de Recursos Materiales y Servicios Generales es competente cuando los servicios generales son proporcionados de manera que el suministro y control sea optimizado, garantizando eficiencia, eficacia y transparencia (Pyp 2004, p. 102).</p>	<p>Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Trabajo en equipo. Liderazgo. Obtención de resultados. Edificación de transparencia.</p>	<p>Logística para eventos Mantenimiento de bienes muebles e instrumentales Envío de paquetería</p>

ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

Misión Asegurar una eficiente, eficaz y transparente administración de los recursos institucionales.

Sistema Integrador para la Administración de Recursos

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Elevar la eficiencia en la administración de los recursos del Instituto.	Operar el sistema informático.	El área del Sistema Integrador para la Administración de Recursos es competente cuando el sistema informático es operado de manera que atienda los requerimientos que los usuarios presenten para eficientar el desarrollo en la administración de los recursos (Pyp 2004, p. 106).	Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Gestión de tareas. Administración del tiempo. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Trabajo en equipo. Liderazgo. Obtención de resultados. Mejora continua. Gestión de la información.	Operación permanente del sistema Capacitación de los operadores del programa Protección contra contingencias informáticas

COORDINACIÓN DE ASUNTOS
INTERNACIONALES

ASUNTOS INTERNACIONALES

COORDINACIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES

Misión
 Procurar que la democracia mexicana sea valorada y reconocida en la esfera internacional mediante la generación y aprovechamiento de oportunidades de intercambio cognitivo, así como de cooperación técnica.

Dirección de Análisis Electoral y Acuerdo Político Internacional

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la permanencia del Instituto en las redes de conocimiento conforme a los acuerdos firmados por el mismo.	Elaborar materiales informativos sobre el sistema electoral mexicano y de otros países.	El área de Análisis Electoral y Acuerdo Político Internacional es competente cuando los materiales informativos sobre el sistema electoral mexicano y de otros países son elaborados de manera que coadyuven a fortalecer la presencia del Instituto en la red de organismos e instituciones electorales internacionales (Pyp 2004, p. 18).	Habilidades mediáticas. Comunicación escrita. Pensamiento conceptual. Pensamiento analítico. Gestión de tareas. Planeación. Gestión de proyectos. Comunicación corporativa.	Diseño de material de difusión Producción de material de difusión
	Realizar estudios e investigaciones en materia político-electoral con enfoque internacional.	El área de Análisis Electoral y Acuerdo Político Internacional es competente cuando los estudios e investigaciones en materia político-electoral con enfoque internacional son realizados de manera que contribuyan al conocimiento y difusión de temas político-electorales de interés y relevancia desde una perspectiva internacional comparada (Pyp 2004, p.18).	Comunicación escrita. Gestión de la información. Pensamiento conceptual. Gestión de tareas. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del conocimiento. Pensamiento sistémico.	Diseño de investigación. Ejecución de la investigación.

Organizar actividades sobre temas político-electorales en el marco de los convenios signados entre el IFE y organismos internacionales.	El área de Análisis Electoral y Acuerdo Político Internacional es competente cuando las actividades sobre temas político-electorales, en el marco de convenios signados IFE-otros, son organizadas de manera que permitan abrir espacios para el intercambio de saberes en materia político-electoral (Pyp 2004, p. 20).	Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Gestión de tareas.	Planeación logística de cursos, seminarios, conferencias y congresos Planeación estratégica para el cumplimiento de convenios
---	--	---	--

ASUNTOS INTERNACIONALES

COORDINACIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES

Misión
 Procurar que la democracia mexicana sea valorada y reconocida en la esfera internacional mediante la generación y aprovechamiento de oportunidades de intercambio cognitivo, así como de cooperación técnica.

Dirección de Enlace y Política Internacional

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que los vínculos del Instituto con organismos relacionados con el ámbito electoral se amplíen de manera que sirvan de base para proponer la política del Instituto en materia internacional.	Promover internacionalmente el saber del Instituto, por medio de publicaciones o el apoyo de funcionarios.	El área de Enlace y Política Internacional es competente cuando el saber del IFE, por medio de publicaciones o el apoyo de funcionarios, es promovido internacionalmente de manera que permita la participación y colaboración del Instituto con la comunidad internacional (Pyp 2004, p. 18).	Planeación. Gestión de proyectos. Visión estratégica. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Establecimiento de asociaciones y redes.	Planeación de distribución de materiales de difusión del Instituto Planeación de intervenciones de funcionarios del Instituto en actos de difusión internacionales
	Promover la celebración de convenios.	El área de Enlace y Política Internacional es competente cuando la celebración de convenios es promovida de manera que amplíen y consoliden la colaboración del IFE con los diferentes actores de la comunidad internacional (Pyp 2004, p. 20).	Planeación. Gestión de proyectos. Visión estratégica. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Establecimiento de asociaciones y redes.	Formalización de alianzas estratégicas
	Proponer las líneas en materia de	El área de Enlace y Política Internacional es competente	Comunicación oral. Comunicación escrita.	Análisis de política en materia internacional

política internacional del Instituto.	cuando las líneas en materia de política internacional del Instituto son propuestas de manera que consoliden la presencia, participación y prestigio del IFE (Pyp 2004, p. 17).	Pensamiento estratégico. Defensa y promoción de los intereses institucionales.	Presentación ejecutiva de la propuesta de política internacional al presidente del Consejo General Proyecto de defensa de la política internacional frente a la Junta General Ejecutiva
---------------------------------------	---	--	--

COORDINACIÓN NACIONAL DE
COMUNICACIÓN SOCIAL

COMUNICACIÓN SOCIAL

COORDINACIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Misión Contribuir a que el Consejero Presidente cumpla con la función de velar por la unidad y cohesión de las actividades de los órganos del Instituto mediante un sistema informativo y comunicativo que ponga en marcha la política de comunicación social.

Dirección de Análisis, Evaluación y Publicidad

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la instrumentación de la política de comunicación corporativa del Instituto Federal Electoral.	Mantener informados a los miembros del Consejo General y a las autoridades del Instituto en lo relativo a las actividades de este último.	El área de Análisis y Evaluación es competente cuando los miembros del Consejo General y las autoridades del Instituto se mantienen informados de manera amplia y oportuna (Pyp 2004, p. 13).	Gestión de la información. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Pensamiento analítico. Administración del tiempo. Comunicación organizativa.	Administración de un sistema de monitoreo de medios de comunicación Elaboración de síntesis informativas de medios electrónicos e impresos Análisis de la información generada en los distintos medios de comunicación
	Gestionar en año electoral estudios de opinión sobre las percepciones y opiniones a propósito del proceso y jornada electorales.	El área de Análisis y Evaluación es competente cuando los estudios de opinión a propósito del proceso y la jornada electorales son solicitados [oportuna y transparentemente], verificados [confiablemente] y evaluados [asegurando estándares de rigor metodológico].	Edificación de transparencia. Investigación evaluativa.	Solicitud de estudios de opinión Verificación de estudios de opinión Evaluación de estudios de opinión
	Actualizar permanentemente la base de datos sobre el tratamiento mediático del Instituto.	El área de Análisis y Evaluación es competente cuando la base de datos sobre el tratamiento mediático del Instituto es actualizada permanentemente [aprovechablemente y según estándares de rigor metodológico].	Gestión de la información. Obtención de resultados.	Gestión permanente de información mediática Elaboración de informes a propósito de la información mediática

<p>Instrumentar el plan de publicación y difusión de los mensajes del Instituto en medios impresos y electrónicos.</p>	<p>El área de Análisis y Evaluación es competente cuando el plan de publicación y difusión de los mensajes del Instituto en medios impresos y electrónicos es instrumentado con apego a los lineamientos en la materia (Pyp 2004, p.13).</p>	<p>Planeación. Gestión de proyectos. Desempeño con apego a la legalidad. Habilidades mediáticas.</p>	<p>Elaboración de estrategias en medios Gestión para difundir y transmitir los mensajes del Instituto Seguimiento a los convenios de difusión y transmisión de los mensajes</p>
--	--	--	---

COMUNICACIÓN SOCIAL

COORDINACIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Misión Contribuir a que el Consejero Presidente cumpla con la función de velar por la unidad y cohesión de las actividades de los órganos del Instituto mediante un sistema informativo y comunicativo que ponga en marcha la política de comunicación social.

Dirección de Información

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que la ciudadanía esté permanentemente informada de las actividades del Instituto.	Informar a la ciudadanía y opinión pública sobre las actividades del Instituto.	El área de Información es competente cuando las actividades del Instituto son informadas amplia y sistemáticamente a la ciudadanía y la opinión pública (Pyp 2004, p. 9).	Comunicación corporativa. Gestión de la información. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Comunicación escrita.	Comunicación social
	Coordinar la cobertura de las actividades en que intervienen funcionarios del Instituto.	El área de Información es competente cuando la cobertura de las actividades en que intervienen funcionarios del Instituto es coordinada de manera que la ciudadanía y opinión pública nacional e internacional sean amplia y sistemáticamente informadas (Pyp 2004, p.11).	Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Relaciones interpersonales. Gestión del desempeño. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Establecimiento de contactos con áreas de comunicación social de entidades externas al Instituto Planeación logística Producción de materiales informativos

CONTRALORÍA INTERNA

CONTRALORÍA INTERNA

CONTRALORÍA INTERNA

Misión Asegurar al Consejero Presidente la puesta en marcha de instrumentos para velar por la unidad y la cohesión del Instituto.

Dirección de Auditoría Financiera

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Otorgar certeza al Consejero Presidente sobre el ejercicio del gasto del Instituto.	Practicar auditorías financieras.	El área de Auditoría Financiera es competente cuando las auditorías financieras son ejecutadas de manera que se verifique la estricta observancia del marco normativo aplicable en el ejercicio del presupuesto autorizado; de manera que se determinen las debilidades de control en los sistemas y procedimientos contables, financieros y administrativos, y de manera que permita proponer medidas correctivas para subsanar las desviaciones encontradas, así como medidas preventivas tendientes a mejorar la gestión y los sistemas y procedimientos de control interno (Pyp 2004, p. 2).	Gestión de la información. Desempeño con apego a la legalidad. Pensamiento analítico. Gestión de tareas. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Gestión del conocimiento. Pensamiento sistémico.	Preparación de información Inspección in situ de información Dictaminación del estado financiero

CONTRALORÍA INTERNA

Misión Asegurar al Consejero Presidente la puesta en marcha de instrumentos para velar por la unidad y la cohesión del Instituto.

Dirección de Auditoría Técnica

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Otorgar certeza al Consejero Presidente sobre el funcionamiento de los sistemas informáticos estratégicos del Instituto y sobre el apego de la obra pública a la normatividad	Practicar auditorías a los bienes y sistemas informáticos.	El área de Auditoría Técnica es competente cuando las auditorías a los bienes y sistemas informáticos son practicadas de manera que se asegure que el procesamiento de la información se realice en forma fehaciente y oportuna, y que se obtenga la información esperada (Pyp 2004, p. 7).	Gestión de la información. Desempeño con apego a la legalidad. Pensamiento analítico. Gestión de tareas. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Administración del tiempo. Edificación de confianza.	Preparación de información Inspección in situ de bienes y sistemas informáticos Dictaminación técnica
	Practicar auditorías a los trabajos de obra pública.	El área de Auditoría Técnica es competente cuando las auditorías a los trabajos de obra pública son practicadas de manera que se asegura el apego al marco legal y normativo que les resulte aplicable (Pyp 2004, p. 7).	Gestión de la información. Desempeño con apego a la legalidad. Pensamiento analítico. Gestión de tareas. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño.	Preparación de información Inspección in situ de los trabajos de obra pública Dictaminación técnica

CONTRALORÍA INTERNA

CONTRALORÍA INTERNA

Misión Asegurar al Consejero Presidente la puesta en marcha de instrumentos para velar por la unidad y la cohesión del Instituto.

Dirección de Control y Evaluación

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Otorgar certeza al Consejero Presidente sobre el cumplimiento de las actividades del Instituto.	Coordinar el sistema de control y evaluación del Instituto.	El área de Control y Evaluación es competente cuando el sistema de control y evaluación del Instituto es coordinado de manera que permita evaluar el ejercicio presupuestal por programa y si ha sido acorde con el logro de los objetivos institucionales (Pyp 2004, p. 3).	Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Investigación evaluativa. Edificación de transparencia. Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Pensamiento sistémico. Responsabilidad y ética pública.	Diseño del instrumento de evaluación Recopilación de información Análisis de información Dictaminación de información
	Dar seguimiento a las medidas correctivas derivadas de las auditorías técnicas, financieras y del sistema de evaluación.	El área de Control y Evaluación es competente cuando a las medidas correctivas derivadas de las auditorías técnicas, financieras y del sistema de evaluación se les da seguimiento de manera que se supervise la implementación en tiempo y forma de las mismas (Pyp 2004, p. 3).	Gestión de la información. Gestión de tareas. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión del conocimiento. Pensamiento sistémico.	Integración de expedientes, producto de la evaluación Supervisión de la aplicación de medidas correctivas

Dar seguimiento a los procedimientos de adquisiciones, arrendamientos, servicios y enajenación.	El área de Control y Evaluación es competente cuando a los procedimientos de adquisiciones, arrendamientos, servicios y enajenación se les da seguimiento de manera que se revise el apego a la normatividad vigente, así como a las políticas y criterios aprobados por el Consejo General del Instituto (Pyp 2004, pp. 3-4).	Gestión de la información. Gestión de tareas. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Edificación de transparencia. Responsabilidad y ética pública.	Participación en los comités de adquisiciones, arrendamientos, servicios y enajenación
---	--	--	--

CONTRALORÍA INTERNA

CONTRALORÍA INTERNA

Misión Asegurar al Consejero Presidente la puesta en marcha de instrumentos para velar por la unidad y la cohesión del Instituto.

Dirección de Responsabilidades

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la auditabilidad de los procesos que están fuera del procedimiento estándar de la rendición de cuentas.	Atender los procedimientos administrativos de quejas, denuncias, inconformidades y recursos administrativos.	El área de Responsabilidades y Situación Patrimonial es competente cuando los procedimientos administrativos de quejas, denuncias, inconformidades y recursos administrativos son atendidos de manera que se observen los términos y las formalidades establecidos por las Leyes Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos; Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y de Obras y Servicios relacionados con las mismas (Pyp 2004, p. 4).	Toma de decisiones. Gestión de la información. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Comunicación escrita. Gestión de tareas. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Pensamiento analítico. Edificación de transparencia. Responsabilidad y ética pública. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Integración de expedientes Revisión del cumplimiento de los requisitos legales Elaboración del proyecto de resolución

Dar seguimiento a la situación patrimonial de los servidores públicos.	El área de Responsabilidades y Situación Patrimonial es competente cuando a la situación patrimonial de los servidores públicos se le da seguimiento de conformidad con la Ley federal de responsabilidades administrativas de los servidores públicos (Pyp 2004, pp. 4-6).	Gestión de la información. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Desempeño con apego a la legalidad. Responsabilidad y ética pública. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Pensamiento analítico.	Recepción de documentos Evaluación selectiva a las declaraciones patrimoniales Aplicación de sanciones
--	---	--	--

DIRECCIÓN JURÍDICA

DIRECCIÓN JURÍDICA

DIRECCIÓN JURÍDICA

Misión Asegurar la legalidad interna del Instituto, representar legalmente sus intereses y brindar asesoría técnico-jurídica a los órganos del Instituto.

Dirección de Instrucción Recursal

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Atender los medios de impugnación en materia electoral.	Tramitar recursos de revisión y apelación.	El área de Instrucción Recursal es competente cuando los recursos de revisión y apelación son tramitados en forma expedita y conforme a la normatividad aplicable en la materia (Pyp 2004, p.37).	Gestión de tareas. Gestión de la información. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Comunicación escrita. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Desempeño con apego a la legalidad.	Integración de expedientes para su remisión a la autoridad competente
	Sustanciar recursos de revisión.	El área de Instrucción Recursal es competente cuando los recursos de revisión son sustanciados en forma expedita y conforme a la normatividad aplicable en la materia (Pyp 2004, p.37).	Gestión de la información. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Comunicación escrita. Gestión de tareas. Desempeño con apego a la legalidad. Pensamiento analítico. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Revisión del cumplimiento de los requisitos legales establecidos Elaboración del proyecto de resolución o sentencia

DIRECCIÓN JURÍDICA

Misión Asegurar la legalidad interna del Instituto, representar legalmente sus intereses y brindar asesoría técnico-jurídica a los órganos del Instituto.

Dirección de Normatividad y Consulta

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar el flujo pertinente y eficiente de información jurídico-electoral dentro y fuera del Instituto.	Recabar lineamientos y ordenamientos en materia jurídico-electoral.	El área de Normatividad y Consulta es competente cuando los lineamientos y ordenamientos en materia electoral son recabados de manera tal que la asesoría se brinde de forma clara y expedita (Pyp 2004, p.43).	Gestión de la información. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Administración del tiempo.	Actualización del acervo normativo electoral Conservación de la memoria jurídico electoral de la Institución
	Sistematizar información jurídico-electoral.	El área de normatividad y consulta es competente cuando la información jurídico-electoral es sistematizada de manera tal que la asesoría se brinde de forma clara y expedita (Pyp 2004, p.43).	Gestión de la información. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Administración del tiempo.	Elaboración de informe especializado en materia jurídico-electoral
	Distribuir información jurídica.	El área de normatividad y consulta es competente cuando la información jurídica es distribuida de forma tal que la asesoría se brinde de forma clara y expedita (Pyp 2003, p.43).	Gestión de tareas. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Administración del tiempo.	Difusión en materia jurídico-electoral Impartición de cursos en materia jurídico-electoral
	Brindar asesoría en materia jurídico-electoral a los órganos del Instituto.	El área de normatividad y consulta es competente cuando la asesoría jurídico-electoral es brindada a los órganos institucionales en forma clara y expedita (Pyp 2003, p.43).	Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Gestión de la información. Mejora continua. Administración del tiempo. Gestión del desempeño.	Consultoría para validar documentos del Instituto Consultoría para atender solicitudes de conocimiento experto en materia jurídico-electoral

DIRECCIÓN JURÍDICA

DIRECCIÓN JURÍDICA

Misión Asegurar la legalidad interna del Instituto, representar legalmente sus intereses y brindar asesoría técnico-jurídica a los órganos del Instituto.

Dirección de Quejas

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Atender los procedimientos administrativos de quejas.	Tramitación de quejas.	El área de Quejas es competente cuando las quejas son tramitadas de manera expedita y conforme al procedimiento genérico establecido en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y el reglamento en materia de quejas (Pyp 2004, p.39).	Toma de decisiones. Gestión de la información. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Comunicación escrita. Gestión de tareas. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Integración de expedientes para su remisión a la autoridad competente
	Sustanciación de quejas.	El área de Quejas es competente cuando las quejas son sustanciadas de manera expedita y conforme al procedimiento genérico establecido en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y el reglamento en materia de quejas (Pyp 2004, p. 39).	Toma de decisiones. Gestión de la información. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Comunicación escrita. Gestión de tareas. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Pensamiento analítico.	Revisión del cumplimiento de los requisitos legales Elaboración del proyecto de resolución o sentencia

DIRECCIÓN JURÍDICA

Misión Asegurar la legalidad interna del Instituto, representar legalmente sus intereses y brindar asesoría técnico-jurídica a los órganos del Instituto.

Dirección de Servicios Legales

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Atender las necesidades legales de las áreas del Instituto.	Atender los procesos del Instituto en materia laboral.	El área de Servicios Legales es competente cuando los procesos legales en materia laboral se atienden ante el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación de manera tal que queden representados, salvaguardados y defendidos los intereses y el patrimonio del instituto (Pyp 2004, p.41).	Defensa y promoción de los intereses institucionales. Toma de decisiones. Gestión de la información. Comunicación escrita. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Responsabilidad y ética pública. Comprensión del entorno organizacional.	Resolución de los casos judiciales en materia laboral
	Atender los procesos del Instituto en materia penal.	El área de Servicios Legales es competente cuando los procesos legales en materia penal se atienden ante la autoridad judicial de manera tal que salvaguarden los intereses y el patrimonio del Instituto. (Pyp 2004, p.41).	Defensa y promoción de los intereses institucionales. Toma de decisiones. Gestión de la información. Comunicación escrita. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Responsabilidad y ética pública. Comprensión del entorno organizacional.	Resolución de los casos judiciales en materia penal

DIRECCIÓN JURÍDICA

Atender los procesos del Instituto en materia mercantil.	El área de Servicios Legales es competente cuando los procesos legales en materia mercantil se atienden ante la autoridad judicial de manera tal que salvaguarden los intereses y el patrimonio del Instituto (Pyp 2004, p.41).	Defensa y promoción de los intereses institucionales. Toma de decisiones. Gestión de la información. Comunicación escrita. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Responsabilidad y ética pública. Comprensión del entorno organizacional.	Resolución de los casos judiciales en materia mercantil
Atender los procesos del Instituto en materia civil.	El área de Servicios Legales es competente cuando los procesos legales en materia civil se atienden ante la autoridad judicial de manera tal que salvaguarden los intereses y el patrimonio del Instituto (Pyp 2004, p.41).	Defensa y promoción de los intereses institucionales. Toma de decisiones. Gestión de la información. Comunicación escrita. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Responsabilidad y ética pública. Comprensión del entorno organizacional.	Resolución de los casos judiciales en materia civil

UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS DE
INFORMÁTICA

SERVICIOS DE INFORMÁTICA

UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS DE INFORMÁTICA

Misión Fortalecer y modernizar la estructura informática del Instituto.

Coordinación de Atención a Usuarios

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Garantizar que la atención de solicitudes de servicios se realicen de acuerdo a los tiempos y forma establecidos.	Coordinar el proceso de atención de solicitudes de servicios.	El área de la Coordinación de Atención a Usuarios es competente cuando el proceso de atención de solicitudes de servicios es coordinado de manera que se cumpla con los tiempos y la forma establecidos (Manual organizacional de UNICOM 2002, p.15).	Planeación. Gestión de proyectos. Obtención de resultados. Relaciones interpersonales.	Recepción de reportes y consultas Canalización de solicitudes al área correspondiente Asesoría personalizada en el uso de la red-IFE

UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS DE INFORMÁTICA

Misión Fortalecer y modernizar la estructura informática del Instituto.

Dirección de Operaciones

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Mantener un alto grado de desempeño, confiabilidad, seguridad y vigencia tecnológica de la infraestructura y servicios informáticos y de telecomunicaciones , así como la atención en tiempo y forma de las solicitudes de servicio asociadas.	<p>Atender las líneas de acción del programa de políticas y programas generales del Instituto en materia de sistemas informáticos.</p> <p>Planear las actividades de crecimiento y actualización de la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones del Instituto.</p>	<p>El área de Operaciones es competente cuando las líneas de acción del programa de políticas y programas generales del Instituto en materia de sistemas informáticos son atendidas de manera que aseguren la presencia de sistemas y servicios informáticos, con el propósito de coadyuvar al desarrollo de los proyectos y actividades institucionales (Pyp 2004, p.42).</p> <p>El área de Operaciones es competente cuando las actividades de crecimiento y actualización de la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones del Instituto son planeadas de manera que permitan mantener una vigencia tecnológica constante (Pyp 2004, p. 46).</p>	<p>Toma de decisiones. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Defensa y promoción de los intereses institucionales.</p> <p>Planeación. Gestión de proyectos. Pensamiento estratégico. Gestión del conocimiento. Gestión del cambio en el uso tecnológico..</p>	<p>Coordinación con las áreas del Instituto en materia de sistemas informáticos</p> <p>Detección de necesidades de las áreas en materia informática Detección de avances tecnológicos Valoración de la adopción tecnológica Elaboración de programas</p>

SERVICIOS DE INFORMÁTICA

<p>Instrumentar las líneas de acción específicas para la administración, operación, mantenimiento y soporte técnico de la infraestructura de cómputo y comunicaciones del Instituto.</p>	<p>El área de Operaciones es competente cuando las líneas de acción específicas para la administración, operación, mantenimiento y soporte técnico de la infraestructura de cómputo y comunicaciones del Instituto son instrumentadas de manera que se mantenga un alto grado de desempeño, confiabilidad, seguridad y vigencia tecnológica (Manual organizacional de UNICOM 2002, p. 32).</p>	<p>Planeación. Gestión de proyectos. Gestión de tareas. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua. Obtención de resultados. Gestión del desempeño. Gestión del cambio en el uso tecnológico.</p>	<p>Coordinación de servicios técnicos de soporte de la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones Coordinación del mantenimiento de la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones Coordinación de la operación de la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones</p>
<p>Definir los procedimientos generales para la adecuada atención de las solicitudes de los usuarios.</p>	<p>El área de Operaciones es competente cuando los procedimientos generales para la adecuada atención de las solicitudes de los usuarios son definidos de manera que se mantenga un alto grado de desempeño y confiabilidad de la infraestructura y servicios informáticos y de telecomunicaciones, así como la atención en tiempo y forma de las solicitudes (Manual organizacional de UNICOM 2002, p. 32).</p>	<p>Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Administración del tiempo. Obtención de resultados.</p>	<p>Detección de necesidades de atención a usuarios Elaboración de un manual de procedimientos</p>

SERVICIOS DE INFORMÁTICA

<p>Definir los procedimientos generales para la atención proactiva de las necesidades de las áreas del Instituto.</p>	<p>El área de Operaciones es competente cuando los procedimientos generales para la atención proactiva de las necesidades de las áreas del Instituto son definidos de manera que se mantenga un alto grado de desempeño y confiabilidad de la infraestructura y servicios informáticos y de telecomunicaciones, así como la atención en tiempo y forma de las solicitudes (Manual organizacional de UNICOM 2002, p. 32).</p>	<p>Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Administración del tiempo. Obtención de resultados.</p>	<p>Detección prospectiva de necesidades de las áreas Elaboración de un manual de procedimientos</p>
<p>Proponer las políticas generales de la seguridad informática.</p>	<p>El área de Operaciones es competente cuando las políticas generales de seguridad informática son propuestas de manera que se asegure la confiabilidad, integridad y disponibilidad de servicios, sistemas y bases de datos de RedIFE (Pyp líneas de acción, 2004, p.45).</p>	<p>Pensamiento estratégico. Pensamiento analítico. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Gestión del cambio en el uso tecnológico.</p>	<p>Elaboración de diagnósticos en materia de seguridad informática Propuesta de medidas institucionales en materia de seguridad informática</p>

SERVICIOS DE INFORMÁTICA

UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS DE INFORMÁTICA

Misión Fortalecer y modernizar la estructura informática del Instituto.

Coordinación de Control de Procesos

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Supervisar el cumplimiento de las políticas y programas de trabajo de la Unidad Técnica.	Contribuir a la elaboración del sistema de evaluación de la unidad	El área de la Coordinación de Control de Procesos es competente cuando a la elaboración del sistema de evaluación la Unidad se contribuye de manera que permite supervisar el cumplimiento de las políticas y programas de trabajo de la unidad, a través del seguimiento y la definición e implementación de procesos operativos y normatividad informática (Manual organizacional de UNICOM 2002, p. 13).	Trabajo en equipo. Mejora continua. Gestión del desempeño. Investigación evaluativa.	Revisión de lineamientos de evaluación de procesos operativos Definición de indicadores para evaluar procesos operativos Integración de indicadores para evaluar infraestructura informática
	Mantener en funcionamiento el sistema de control de la unidad	El área de la Coordinación de Control de Procesos es competente cuando el sistema de control de la Unidad se mantiene en funcionamiento de manera que permita el seguimiento y la definición e implementación de procesos operativos y normatividad informática (Manual organizacional de UNICOM 2002, p. 13).	Gestión de la información. Mejora continua. Gestión del desempeño.	Seguimiento a los acuerdos de las comisiones de informática Integración de informes de avances Seguimiento a las actividades programadas

UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS DE INFORMÁTICA

Misión Fortalecer y modernizar la estructura informática del Instituto.

Dirección de Sistemas

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Administrar los sistemas de cómputo necesarios para la consecución de proyectos de informática del Instituto.	Mantener en funcionamiento el programa de administración de sistemas informáticos del Instituto.	El área de Sistemas es competente cuando el programa de administración de sistemas informáticos del Instituto se mantiene funcionando de manera que contribuya a la consecución de objetivos institucionales (Pyp 2004, p.43).	Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Obtención de resultados. Gestión del cambio en el uso tecnológico.	Análisis de nuevas tecnologías en programación y desarrollo de sistemas Evaluación de nuevas tecnologías en programación y desarrollo de sistemas Diseño de nuevas tecnologías en programación y desarrollo de sistemas Desarrollo de nuevas tecnologías en programación y desarrollo de sistemas Implementación de nuevas tecnologías en programación y desarrollo de sistemas Mantenimiento a los sistemas del Instituto Asesoría a las diferentes áreas del Instituto en materia de informática

SERVICIOS DE INFORMÁTICA

Capacitar usuarios en el uso y operación de sistemas y servicios de información.	El área de Sistemas es competente cuando los usuarios en el uso y operación de sistemas y servicios de información son capacitados de manera tal que contribuya a la consecución de objetivos institucionales (Pyp 2004, p.43).	Habilidades instruccionales. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Elaboración de materiales de apoyo para la capacitación Capacitación al personal del Instituto
--	---	--	---

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

FORMACIÓN Y DESARROLLO

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Misión Auxiliar al Consejo General, a la Junta General Ejecutiva y a los demás órganos del Instituto en el desarrollo de sus funciones mediante la atención de sus solicitudes en los ámbitos previstos en el acuerdo de su creación.

Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Humano

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que las demandas de las áreas del Instituto que requieran apoyo en materia de formación y evaluación de conocimientos, habilidades y destrezas sean atendidas.	Apoyar al programa de formación y desarrollo.	El área de Formación y Desarrollo Humano es competente cuando el programa de formación y desarrollo es apoyado de manera que este último eleve los niveles de conocimientos, habilidades y destrezas que requieren los miembros del servicio profesional electoral (Pyp 2004, p. 24).	Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Trabajo en equipo. Habilidades instruccionales. Orientación al servicio. Pensamiento sistémico.	Diseño de exámenes para reclutamiento del servicio profesional electoral Elaboración de materiales para los módulos del programa de formación y desarrollo Elaboración de exámenes para la evaluación periódica de los miembros del servicio profesional electoral
	Apoyar el programa de capacitación para el personal de la rama administrativa.	El área de Formación y Desarrollo Humano es competente cuando el programa de capacitación para el personal de la rama administrativa es apoyado de manera que este último eleve los niveles de conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el personal del Instituto (Pyp 2004, p. 24).	Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Trabajo en equipo. Habilidades instruccionales. Orientación al servicio. Pensamiento sistémico.	Elaboración de materiales para los cursos de capacitación del personal de la rama administrativa Impartición de cursos para el personal de la rama administrativa

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Misión

Auxiliar al Consejo General, a la Junta General Ejecutiva y a los demás órganos del Instituto en el desarrollo de sus funciones mediante la atención de sus solicitudes en los ámbitos previstos en el acuerdo de su creación.

Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Institucional

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que las demandas de las áreas del Instituto que requieran apoyo en materia de investigación, divulgación y planeación del desarrollo institucional sean atendidas.	Elaborar los estudios e investigaciones que son solicitados por el Consejo General, la Junta General Ejecutiva o los demás órganos del Instituto.	El área de Programas de Desarrollo Institucional es competente cuando los estudios e investigaciones solicitados por el Consejo General, la Junta General Ejecutiva o los demás órganos del Instituto, o bien desarrollados en los términos que lo prevé el inciso f del segundo punto del Acuerdo de creación del CFyD, son elaborados de manera que fortalezcan la información y el conocimiento especializado que en materia electoral son requeridos por el Instituto (Pyp 2004, p. 26).	Metodología de la investigación. Comunicación escrita. Gestión de la información. Pensamiento conceptual. Planeación. Gestión de proyectos. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Pensamiento sistémico.	Protocolo de investigación sujeto a aprobación del área solicitante Investigación en la materia solicitada
	Editar los proyectos de divulgación pública de resultados de estudios e investigaciones.	El área de Programas de Desarrollo Institucional es competente cuando los proyectos de divulgación pública de resultados de estudios e investigaciones o bien de cualquier otra información de carácter académico, son editados de manera tal que contribuyan a fortalecer la información y el conocimiento general y especializado sobre la materia electoral (Pyp 2004, p. 26).	Cuidado editorial. Gestión del conocimiento. Gestión de la información.	Edición de materiales de divulgación de los productos de investigaciones realizadas en el Centro o por tercera persona

FORMACIÓN Y DESARROLLO

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Misión Auxiliar al Consejo General, a la Junta General Ejecutiva y a los demás órganos del Instituto en el desarrollo de sus funciones mediante la atención de sus solicitudes en los ámbitos previstos en el acuerdo de su creación.

Coordinación de Vinculación

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Brindar al Consejo General y a la Junta General Ejecutiva los apoyos requeridos para el establecimiento y desarrollo de relaciones de vinculación y coordinación con instituciones académicas y de investigación, así como de educación superior o especializada para el mejor cumplimiento de las funciones institucionales.	<p>Actualizar el banco de datos para proyectos de vinculación y coordinación con instituciones académicas y de investigación, y de especialistas investigadores.</p> <p>Dar seguimiento a los convenios de colaboración signados por el Instituto Federal Electoral.</p>	<p>El área de Coordinación de Vinculación es competente cuando el banco de datos para proyectos de vinculación y coordinación con instituciones académicas y de investigación es actualizado de manera que contribuya a generar eficiente y eficazmente vínculos (Pyp 2004, p. 23).</p> <p>El área de Coordinación de Vinculación es competente cuando a los convenios de colaboración signados por el Instituto Federal Electoral se les da seguimiento de manera que contribuya a generar eficiente y eficazmente vínculos. (Pyp 2004, p. 23).</p>	<p>Gestión de la información. Obtención de resultados.</p> <p>Obtención de resultados. Defensa y promoción de los intereses institucionales.</p>	<p>Actualización de directorio de instituciones de educación superior y de investigación</p> <p>Actualización del directorio de especialistas en materia electoral</p> <p>Seguimiento de convenios signados por el Instituto</p>

<p>Actualizar el banco de datos relativo a la distribución de publicaciones por parte del CFyD.</p>	<p>El área de Coordinación de Vinculación es competente cuando el banco de datos relativo a la distribución de publicaciones por parte del CFyD es actualizado de manera que contribuya a generar eficiente y eficazmente vínculos (Pyp 2004, p. 23).</p>	<p>Gestión de la información. Obtención de resultados.</p>	<p>Actualización de base de datos</p>
---	---	--	---------------------------------------

DIRECCIÓN DEL SECRETARIADO

DIRECCIÓN DEL SECRETARIADO

DIRECCIÓN DEL SECRETARIADO

Misión Contribuir a que se asegure el funcionamiento coherente del Instituto.

Dirección de Apoyo a Órganos Centrales

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Garantizar al Secretario Ejecutivo el cumplimiento del aspecto logístico de sus responsabilidades.	Organizar la celebración de las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.	El área de Apoyo a Órganos Centrales es competente cuando la celebración de las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva es organizada de manera que dé cumplimiento en tiempo y forma a lo establecido en el Cofipe, el Reglamento interior y los Reglamentos de sesiones del Consejo General y la Junta General Ejecutiva (Pyp 2004, p. 37)	Planeación. Gestión de proyectos. Gestión de la información. Gestión del desempeño. Gestión de tareas. Desempeño con apego a la legalidad. Administración del tiempo.	Celebración de sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva
	Notificar oportunamente a los órganos centrales y desconcentrados los acuerdos y resoluciones del Consejo General y la Junta General Ejecutiva.	El área de Apoyo a Órganos Centrales es competente cuando los acuerdos y resoluciones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva son notificados de manera oportuna a los órganos centrales y desconcentrados (Pyp 2004, p. 37).	Gestión de proyectos. Gestión de tareas. Gestión de la información. Comunicación organizativa. Administración del tiempo.	Entregas de acuerdos y resoluciones a los órganos centrales y desconcentrados del Instituto
	Coordinar el sistema institucional de información.	El área de Apoyo a Órganos Centrales es competente cuando el sistema institucional de información es coordinado de manera eficaz y eficiente (Pyp 2004, p. 36).	Trabajo en equipo. Planeación. Gestión de proyectos. Comunicación organizativa. Uso y gestión de la tecnología. Obtención de resultados.	Operación del sistema institucional de información

DIRECCIÓN DEL SECRETARIADO

Misión Contribuir a que se asegure el funcionamiento coherente del Instituto.

Dirección de Coordinación y Análisis

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar que la Secretaría Ejecutiva se mantenga oportunamente informada de las actividades que realizan los órganos desconcentrados.	Operar el sistema de informes de las juntas ejecutivas locales y distritales (SIJELYD).	El área de Coordinación y Análisis es competente cuando el sistema de informes de las juntas ejecutivas locales y distritales es operado de manera sistemática (Pyp 2004, p. 40).	Gestión de tareas. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión de la información. Pensamiento analítico. Administración del tiempo. Uso y gestión de la tecnología.	Recopilación y revisión de los informes mensuales de las juntas ejecutivas locales y distritales Análisis y sistematización de los informes provenientes de las juntas locales y distritales Elaboración de informe para la Secretaría Ejecutiva

DIRECCIÓN DEL SECRETARIADO

DIRECCIÓN DEL SECRETARIADO

Misión Contribuir a que se asegure el funcionamiento coherente del Instituto.

Subdirección de Acceso a la Información

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurarle a la Secretaría Ejecutiva que la política de transparencia del Instituto de la cual es responsable se cumpla.	Tramitar las solicitudes presentadas a la Unidad de Enlace.	El área de Acceso a la Información es competente cuando las solicitudes presentadas a la unidad de enlace son tramitadas de manera que garanticen a toda persona el acceso a la información en posesión del Instituto (Pyp 2004, p. 36).	Toma de decisiones. Gestión de la información. Desempeño con apego a la legalidad. Edificación de transparencia. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Atención personalizada a la ciudadanía interesada en obtener información del Instituto Canalización de solicitudes a las áreas correspondientes
	Organizar la celebración de las sesiones del Comité de información.	El área de Acceso a la Información es competente cuando la celebración de las sesiones del Comité de información es organizada conforme a lo establecido en el Reglamento en materia de transparencia y acceso a la información pública (Pyp 2004, p. 36).	Desempeño con apego a la legalidad. Gestión de la información. Gestión de tareas. Planeación. Gestión de proyectos. Edificación de transparencia.	Celebración de sesiones del Comité de información
	Difundir los acuerdos y resoluciones del Comité de información y en general dar cumplimiento a la política de transparencia del Instituto.	El área de Acceso a la Información es competente cuando los acuerdos y resoluciones del Comité de información son difundidos de manera oportuna y en general cuando da cumplimiento a la política de transparencia del Instituto (Pyp 2004, p. 36).	Planeación. Gestión de proyectos. Edificación de transparencia. Responsabilidad y ética pública. Administración del tiempo.	Gestión para la actualización del portal de transparencia y acceso a la información pública del Instituto

SECRETARÍA EJECUTIVA

SECRETARÍA EJECUTIVA

SECRETARÍA EJECUTIVA

Misión Asegurar que las direcciones y directrices del Consejo General sean cumplidas por los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto Federal Electoral.

Junta Ejecutiva Local (mapa genérico)

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la operación territorial en el estado de _____ de la normatividad, las políticas y los programas en materia política-electoral.	Administrar el proceso de constitución de los funcionarios de las mesas directivas de casilla en la entidad federativa.	La Junta Local Ejecutiva es competente cuando el proceso de constitución de los funcionarios de las mesas directivas de casilla en la entidad federativa es administrado de manera que contribuya a la eficiente integración de las mismas (Pyp 2003, p.167).	Planeación. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Uso y gestión de la tecnología. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Gestión del conocimiento.	Seguimiento al proceso de constitución de capacitadores asistentes y supervisores electorales Seguimiento del sistema de insaculación de ciudadanos que fungirán como funcionarios de mesas directivas de casilla Coordinación de la entrega de cartas-notificación y nombramientos de funcionarios Coordinación de la designación de funcionarios de mesas directivas de casilla Coordinación de la estrategia de capacitación electoral Coordinación del procedimiento de sustitución y reemplazos de los funcionarios de mesas directivas de casilla

Administrar las actividades cívico-educativas en la entidad federativa.	La Junta Local Ejecutiva es competente cuando las actividades cívico-educativas en la entidad federativa son administradas de manera que promueva la formación de ciudadanos informados, críticos, responsables y participativos en los diferentes espacios de la vida pública, y para el desarrollo de competencias cívicas en ellos (Pyp 2004, p.89).	Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Establecimiento de asociaciones y redes. Obtención de resultados. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Coordinación e instrumentación de la estrategia general local de la Consulta infantil y juvenil Coordinación de la operación del programa Educar para la democracia Coordinación de la aplicación de los programas de educación cívica en los espacios escolares Coordinación de cursos y talleres de educación cívica en espacios comunitarios
Coordinar la estrategia de difusión de las campañas del Instituto.	La Junta Local Ejecutiva es competente cuando la estrategia de difusión de las campañas del Instituto es coordinada conforme a criterios estratégicos que permitan generar impactos en la población objetivo (Pyp 2004, p. 93).	Planeación. Gestión de proyectos. Obtención de resultados. Relaciones interpersonales. Habilidades mediáticas.	Distribución en las juntas distritales de materiales de difusión enviados por la Dirección Ejecutiva Colaboración en los estudios sobre el impacto y penetración de los mensajes de las campañas del Instituto Gestión de convenios en apoyo a las subcampañas de actualización del padrón electoral, divulgación de la cultura política, promoción de la participación ciudadana y contra la coacción del voto

SECRETARÍA EJECUTIVA

Ejecutar el sistema de seguimiento y control de las actividades de las juntas distritales de capacitación electoral y educación cívica.	La Junta Local Ejecutiva es competente cuando el sistema de control de las actividades de las juntas distritales de capacitación electoral y educación cívica es ejecutado de manera que supervise e informe oportunamente sobre los avances y resultados del programa y subprogramas responsabilidad de la Dirección Ejecutiva y de las juntas locales y distritales (Pyp 2004 p. 95).	Gestión de tareas. Administración del tiempo. Gestión del desempeño. Investigación evaluativa.	Supervisión en campo de los programas y actividades de las vocalías distritales de capacitación electoral y educación cívica Evaluación del cumplimiento de programas y actividades de las vocalías distritales de capacitación electoral y educación cívica Supervisión de la operación del Sistema de información relativo a la integración de las mesas directivas de casilla en las juntas distritales ejecutivas
Ejecutar el procedimiento logístico-organizativo del proceso electoral.	La Junta Local Ejecutiva es competente cuando, durante el proceso electoral, el procedimiento logístico-organizativo se ejecuta bajo estrictos controles de calidad y seguridad (Pyp 2003, p. 146).	Gestión de tareas. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión del desempeño. Trabajo en equipo. Mejora continua.	Recepción de la documentación y materiales electorales Aplicación de criterios de distribución de documentos y materiales electorales Coordinación con autoridades militares para salvaguardar los documentos y materiales electorales Distribución de los documentos y materiales electorales en las juntas distritales
Suministrar el flujo de información durante la jornada electoral.	La Junta Local Ejecutiva es competente cuando el flujo de información durante la jornada electoral es suministrado de manera eficiente (Pyp 2003, p.150).	Planeación. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo. Obtención de resultados. Gestión del desempeño.	Operación del sistema de información de la jornada electoral (SIJE) Operación del sistema de comunicación entre las juntas distritales y la Dirección Ejecutiva

Ejecutar el procedimiento de supervisión de la juntas distritales en materia de organización electoral en año electoral.	La Junta Local Ejecutiva es competente cuando, durante el año electoral, ejecuta el procedimiento de supervisión de juntas distritales, en materia de organización electoral, de manera tal que se cumpla el calendario anual y actividades relevantes del Proceso Electoral Federal 2002-2003, así como con los acuerdos y resoluciones del Consejo General y la Junta General Ejecutiva de manera eficiente y eficaz (Pyp 2003, p.155).	Gestión del desempeño. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión de tareas. Desempeño con apego a la legalidad. Obtención de resultados. Trabajo en equipo.	Supervisión de sesiones de juntas y consejos distritales Seguimiento en campo a las actividades de las juntas distritales en materia de organización electoral Seguimiento en gabinete a las actividades de las juntas distritales en materia de organización electoral Supervisión de ubicación de casillas electorales Supervisión del registro de representantes de casilla por los partidos políticos y observadores Supervisión del reclutamiento del capacitador asistente electoral Supervisión de tareas del consejo distrital en las distintas etapas del proceso electoral en materia de organización
Coordinar la evaluación del proceso electoral precedente en materia de organización.	La Junta Local Ejecutiva es competente cuando coordina la evaluación del proceso electoral precedente con los criterios de calidad, eficiencia y eficacia (Pyp 2004, p. 78).	Investigación evaluativa. Planeación. Gestión de proyectos. Gestión de tareas. Comunicación organizativa. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Mejora continua.	Supervisión del envío, por parte de la Junta Distrital, de los instrumentos de evaluación a la Dirección de estadística y documentación electoral Participación en la evaluación del sistema de consulta estadística Participación en la elaboración de estudios sobre el proceso electoral

SECRETARÍA EJECUTIVA

<p>Difundir los resultados estadísticos de la elección precedente.</p>	<p>La Junta Local Ejecutiva es competente cuando los resultados de la elección precedente son difundidos con un enfoque estratégico en cuanto a la integración, consulta y difusión de la misma, incorporando plataformas de software que faciliten su reproducción en medios ópticos y difusión en Internet, así como permitan presentar interfaces de usuarios de mayor capacidad interactiva y con mejoras en el diseño (Pyp 2004, p. 74).</p>	<p>Habilidades mediáticas. Establecimiento de asociaciones y redes. Planeación. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.</p>	<p>Recepción de estadísticas electorales Divulgación estadística electoral en instituciones públicas y privadas Presentación de la estadística en juntas ejecutivas distritales</p>
<p>Dar seguimiento en año no electoral a las actividades de las juntas ejecutivas distritales.</p>	<p>La Junta Local Ejecutiva es competente cuando en año no electoral, da seguimiento a las actividades de las juntas distritales ejecutivas de modo tal que garantiza el apego estricto a los acuerdos, procedimientos y resoluciones del Consejo General y la Junta General Ejecutiva, y que cumplan con su calendario anual de actividades, así como los lineamientos que se definan (Pyp 2004, p.77).</p>	<p>Gestión del desempeño. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión de la información.</p>	<p>Difusión del calendario de actividades Integración de informes de las juntas local y distrital Informe del cumplimiento de actividades, preparado para la Dirección de control de operación de órganos desconcentrados</p>

Supervisar la coordinación de los procedimientos de actualización del padrón electoral.

La Junta Local es competente cuando la coordinación de los procedimientos de actualización del padrón electoral es supervisada de manera confiable y en un marco de equidad y transparencia (Pyp 2004, p. 47).

Gestión del desempeño.
Edificación de transparencia.
Responsabilidad y ética pública.
Edificación de confianza.

Supervisión de la coordinación distrital de la operación de los módulos de atención ciudadana
Seguimiento del monitoreo de las campañas de actualización
Supervisión de la coordinación distrital del proceso de empadronamiento
Cancelación de los registros de los ciudadanos que no recogieron su credencial
Exhibición de las solicitudes de actualización canceladas
Entrega a los partidos políticos de la relación de solicitudes de inscripción al padrón canceladas
Integración del calendario local de cobertura de campo
Administración de los procesos correspondientes a la Junta Local a propósito de la verificación nacional muestral
Integración del avance de cobertura de campo en el territorio correspondiente a la Junta Local
Elaboración de reportes sobre la actualización en campo del padrón en el territorio correspondiente a la Junta Local
Supervisión de la operación, funcionamiento y acceso a los sistemas informáticos del Ifetel local

<p>Proveer los instrumentos electorales.</p>	<p>La Junta Local es competente cuando los instrumentos electorales son proveídos de manera confiable y en un marco de equidad y transparencia (Pyp 2004, p. 47).</p>	<p>Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Responsabilidad y ética pública. Edificación de transparencia. Edificación de confianza. Gestión de proyectos. Gestión de tareas.</p>	<p>Entrega de listas nominales a las juntas distritales, a los partidos políticos y a los Consejos Locales Entrega de los instrumentos electorales a los institutos electorales locales</p>
<p>Supervisar el cumplimiento de los acuerdos de los órganos de vigilancia.</p>	<p>La Junta Local es competente cuando el cumplimiento de los acuerdos de los órganos de vigilancia es supervisado de manera oportuna (Pyp 2004, p. 49).</p>	<p>Gestión del desempeño. Administración del tiempo.</p>	<p>Seguimiento a los acuerdos de las Comisiones de Vigilancia Local y Distrital y del Comité Nacional de Supervisión y Evaluación Recepción de observaciones presentadas a las listas nominales</p>
<p>Atender los requerimientos administrativos y legales de la Junta Local.</p>	<p>La Junta Local es competente cuando los requerimientos administrativos y legales son atendidos en estricto cumplimiento de los plazos previstos en los ordenamientos jurídicos aplicables.</p>	<p>Toma de decisiones. Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Desempeño con apego a la legalidad. Administración del tiempo. Gestión del desempeño.</p>	<p>Tramitación y, en su caso, sustanciación y resolución de los medios de impugnación interpuestos en contra de los actos o resoluciones de los órganos distritales y locales Envío de informes de actividades a la Dirección del Secretariado Seguimiento de la presentación de la denuncia de hechos por robos a los bienes propiedad del IFE Resguardo de los formatos de credencial no recogidos por sus titulares Retiro del resguardo de los formatos de credencial no recogidos Colaboración con los órganos estatales electorales en materia de capacitación electoral e integración de mesas directivas de casilla</p>

SECRETARÍA EJECUTIVA

Misión Asegurar que las direcciones y directrices del Consejo General sean cumplidas por los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto Federal Electoral.

Junta Ejecutiva Distrital (mapa genérico)

Función principal	Funciones básicas	Fórmula de competencia	Competencias	Tipo de proyecto
Asegurar la operación territorial en el distrito ___ del estado ___ de la normatividad, las políticas y los programas en materia político-electoral.	Administrar el procedimiento de constitución de mesas directivas de casillas en el distrito.	La Junta Ejecutiva Distrital es competente cuando el procedimiento de constitución de mesas directivas de casilla es administrado de manera que contribuya a la eficiente integración de las mismas (Pyp 2003, p.164).	Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del conocimiento. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Uso y gestión de la tecnología. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Habilidades instruccionales.	Ejecución del proceso de constitución de capacitadores asistentes y supervisores electorales Ejecución del sistema de insaculación de ciudadanos para fungir como funcionarios de mesas directivas de casilla Designación de funcionarios de mesas directivas de casilla Distribución de cartas de notificación y nombramientos de funcionarios Ejecución de la estrategia de capacitación electoral Ejecución del procedimiento de sustitución y reemplazo de funcionarios de mesas directivas de casilla

<p>Administrar los programas y actividades cívico-educativas.</p>	<p>La Junta Ejecutiva Distrital es competente cuando los programas y actividades cívico-educativas son administrados de manera que promuevan la formación de ciudadanos informados, críticos, responsables y participativos en los diferentes espacios de la vida pública y el desarrollo de competencias cívicas de los ciudadanos (Pyp 2004, p. 89).</p>	<p>Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Trabajo en equipo. Liderazgo. Relaciones interpersonales. Establecimiento de asociaciones y redes. Obtención de resultados. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Habilidades instruccionales.</p>	<p>Coordinación e instrumentación de la estrategia distrital de la Consulta infantil y juvenil Coordinación de la operación del programa Educar para la democracia Coordinación de la aplicación de los programas de educación cívica en los espacios escolares Coordinación de cursos y talleres en espacios comunitarios ubicados en el distrito</p>
<p>Coordinar la estrategia de difusión distrital de las campañas del Instituto.</p>	<p>La Junta Ejecutiva Distrital es competente cuando la estrategia de difusión distrital de las campañas del Instituto es coordinada conforme a criterios estratégicos que permitan generar impactos en la población objetivo (Pyp 2004, p. 93).</p>	<p>Planeación. Gestión de proyectos. Obtención de resultados. Relaciones interpersonales. Habilidades mediáticas.</p>	<p>Distribución de materiales de difusión en la localidad Colaboración en los estudios sobre el impacto y penetración de los mensajes de las campañas en el distrito Gestión de convenios en apoyo a las subcampañas de actualización del padrón electoral, divulgación de la cultura política, promoción de la participación ciudadana y contra la coacción del voto.</p>

Operar el sistema de información de la Junta Distrital.	La Junta Ejecutiva Distrital es competente cuando su sistema de información es operado de manera que los avances y resultados del programa de capacitación electoral y educación cívica se informen permanentemente (Pyp 2003, p. 181).	Gestión de tareas. Comunicación escrita. Obtención de resultados.	Elaboración de informes de programas y actividades Operación del sistema de información relativo a la integración de las mesas directivas de casilla
Ejecutar en año electoral el procedimiento logístico-organizativo para la realización del proceso electoral.	La Junta Distrital Ejecutiva es competente cuando el procedimiento logístico organizativo para la realización del proceso electoral se ejecuta bajo estrictos controles de calidad y seguridad (Pyp 2003, p.146).	Gestión del desempeño. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión de proyectos. Gestión de tareas. Mejora continua.	Informe de las actividades en materia de organización electoral* a la Junta Local y la Dirección de Estadística y Documentación Electoral Aplicación de los criterios dictados por el Consejo General del Instituto en materia de organización electoral Reclutamiento de los capacitadores asistentes electorales Determinación de la ubicación de casillas electorales y los centros de recepción y traslado de los paquetes electorales Ejecución de la etapa de cómputo distrital
Suministrar el flujo de información durante la jornada electoral.	La Junta Distrital Ejecutiva durante la jornada electoral es competentes, cuando el flujo de información se suministra de manera eficiente y eficaz (Pyp 2003, p.150).	Planeación. Gestión de proyectos. Gestión del desempeño. Obtención de resultados. Trabajo en equipo.	Operación del sistema de información de la jornada electoral Operación del sistema de cómputo distrital

<p>Participar en la evaluación del proceso electoral precedente.</p>	<p>La Junta Distrital Ejecutiva es competentes cuando participa en la evaluación del proceso electoral precedente con criterios de calidad, eficiencia y eficacia (Pyp 2004, p. 78).</p>	<p>Investigación evaluativa. Planeación. Gestión de proyectos. Mejora continua. Obtención de resultados.</p>	<p>Recepción y envío de los cuestionarios de evaluación Colaboración en estudios sobre el proceso electoral Colaboración en la elaboración de las memorias</p>
<p>Difundir la estadística del proceso electoral.</p>	<p>La Junta Distrital Ejecutiva es competente, cuando la estadística del proceso electoral es difundida con un enfoque estratégico en cuanto a la integración, consulta y difusión de la misma, incorporando plataformas de software que faciliten su reproducción en medios ópticos y difusión en Internet, así como permitan presentar interfases de usuarios de mayor capacidad interactiva y con mejoras en el diseño (Pyp 2004, p. 74).</p>	<p>Habilidades mediáticas. Establecimiento de asociaciones y redes. Planeación. Orientación de servicio al ciudadano/cliente. Mejora continua.</p>	<p>Recepción de la información estadística por parte de oficinas centrales Divulgación de la información estadística en instancias públicas y privadas de la localidad</p>

Coordinar los procedimientos de actualización del padrón electoral.	La Junta Distrital es competente cuando los procedimientos de actualización del padrón electoral son coordinados de manera que se asegure la calidad de los instrumentos electorales (Pyp 2004, p. 47).	Gestión del desempeño. Planeación. Gestión de proyectos. Comunicación organizativa. Obtención de resultados. Gestión de la información. Orientación de servicio al ciudadano/cliente.	Coordinación de la operación de los módulos de atención ciudadana Seguimiento de las campañas de actualización en el territorio distrital Seguimiento del proceso de empadronamiento en el distrito Seguimiento del retiro de formatos de credencial detectados como faltantes, mal impresos y movimientos sin respuesta Remisión a la Vocalía Local de los formatos de credencial no recogidos por sus titulares Seguimiento a la cancelación de los registros de los ciudadanos que no recogieron su credencial Seguimiento de la destrucción de formatos de credencial y de la documentación que debieron firmar los ciudadanos para acreditar el recibo de su credencial Informe sobre la conclusión de la exhibición de las relaciones de solicitudes de inscripción al padrón canceladas Apoyo en la ejecución de la verificación nacional muestral Seguimiento al calendario de cobertura de campo Elaboración de reportes sobre la actualización en campo del padrón en el territorio distrital
---	---	---	---

<p>Apoyar en la provisión de los listados nominales correspondientes al distrito.</p>	<p>La Junta Distrital es competente cuando la provisión de los listados nominales correspondientes al distrito es apoyada de manera confiable y en un marco de equidad y transparencia (Pyp 2004, p. 47).</p>	<p>Trabajo en equipo. Responsabilidad y ética pública. Edificación de transparencia. Edificación de confianza. Gestión de proyectos. Gestión de tareas.</p>	<p>Recepción de las listas nominales expedidas por las juntas locales Exhibición en los módulos de las listas nominales de electores Entrega de las listas nominales al Consejo Distrital Colaboración en el cotejo muestral entre las listas nominales de electores entregadas a los partidos políticos y las que habrán de ser utilizadas el día de la jornada electoral Apoyo a los representantes de los partidos políticos que deseen consultar la base de datos del padrón electoral</p>
<p>Cumplir los acuerdos de los órganos de vigilancia.</p>	<p>La Junta Distrital es competente cuando los acuerdos de los órganos de vigilancia son cumplidos de manera oportuna (Pyp 2004, p. 47).</p>	<p>Gestión de tareas. Administración del tiempo.</p>	<p>Ejecución de los acuerdos de las Comisiones de Vigilancia Local y Distrital y del Comité Nacional de Supervisión y Evaluación</p>

Atender los requerimientos administrativos y legales de la Junta Distrital.	La Junta Distrital es competente cuando los requerimientos administrativos y legales son atendidos en estricto cumplimiento de los plazos previstos en los ordenamientos jurídicos aplicables.	Toma de decisiones. Gestión del conocimiento. Gestión de la información. Defensa y promoción de los intereses institucionales. Comunicación escrita. Administración del tiempo. Desempeño con apego a la legalidad. Gestión de proyectos. Gestión de tareas.	Envío de informes mensuales de actividades a las juntas locales Presentación de la denuncia de hechos y/o su ratificación por robos a los bienes propiedad del Instituto Seguimiento a las demandas de juicio interpuestas para la protección de los derechos político-electorales de los ciudadanos Seguimiento de las solicitudes de aclaración de aquellos ciudadanos que teniendo su credencial no pudieron sufragar Tramitación de los medios de impugnación interpuestos en contra de los actos o resoluciones del Consejo
---	--	--	--
