

Informe que presenta la DESPEN sobre el avance en las actividades para el desarrollo y actualización de la malla curricular del Programa de Formación, para el ejercicio 2025.

Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional

Sesión Ordinaria:
Punto:

13 de marzo de 2024
8

2024



Índice de contenido

I. Introducción.....	6
II. La profesionalización como parte de la Carrera Profesional Electoral	7
Definiciones básicas	7
Profesionalización	7
Profesionalidad	8
Formación profesional	9
A) Formación inicial.....	9
B) Formación continua.....	9
<i>Capacitación como parte de la formación permanente</i>	10
Estructura de la profesionalización.....	10
Trayectorias formativas	11
III. Modelo pedagógico y esquema de unidades de aprendizaje en la nueva propuesta del Programa.....	15
Identificación de los conocimientos por nivel, cargo o puesto	18
Descripción de la metodología empleada	19
Formación básica	19
Formación especializada.....	21
Formación optativa.....	23
IV. Producción de módulos.....	23
V. Producción de módulos durante 2024.....	27
VI. Avance del desarrollo de la malla curricular.....	28
VII. Oferta que se impartirá en el periodo formativo 2025/1	31
Anexo 1.....	34
Cuerpo de la Función Ejecutiva	34
Cuerpo de la Función Técnica	40
Anexo 2.....	42
Anexo 3.....	53

Glosario

Carta descriptiva. - Es la herramienta de planeación que le brinda a los diseñadores instruccionales la información indispensable a considerar para la construcción de los módulos: problemas eje, objetivos de aprendizaje y selección de contenido.

Competencia. - Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y valores que se aplica de manera eficaz y eficiente en el desempeño de la función electoral.

Competencias clave. - Son aquellas asociadas a los fines institucionales, principios y valores de la función electoral, que dan identidad al personal del Servicio en el ámbito de sus atribuciones y responsabilidades.

Competencias directivas. - Son aquellas que fortalecen y complementan el desempeño eficaz y eficiente de la función electoral, su aplicación es transversal para el logro de los objetivos institucionales y permiten el diseño, desarrollo e implementación de estrategias que agregan valor en el desarrollo de los procesos.

Contenido temático. - Conjunto de asuntos relacionados que conforman un listado a tratar en una unidad didáctica.

Coordinaciones académicas. - Unidades temáticas del conocimiento de la función electoral de carácter general, de la cual se derivan los ámbitos temáticos. Para el Programa se indicaron 7: institucionalidad, jurídico-electoral, político-electoral, metodológico-procedimental, contable y fiscalización, ejecutivo-gerencial y administrativo-organizacional.

Dimensión del conocimiento. - Clasificación de los tipos de conocimiento.

Estatuto. - Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa.

Formación. - Proceso de generación y desarrollo de competencias especializadas, cognitivas y socioafectivas, que producen diferencias de especialización entre los individuos.

Formación básica. - Contempla los conocimientos y habilidades generales que deben poseer las y los miembros del Servicio en cada nivel, de acuerdo con las necesidades del Instituto y para cumplir con su misión. Será obligatorio para las y los miembros asociados del Servicio. Una vez aprobado, no será necesario volverlo a cursar en el mismo nivel. Está dirigida a todos los cargos o puestos del nivel al que pertenece.

Formación especializada. - Contempla conocimientos y habilidades para el cargo o puesto que se ocupe, en el nivel que corresponda. Se cursará tantas veces sea

necesario hasta no cambiar de nivel. Está dirigida a un cargo o puesto específico o un conjunto de cargos o puestos de la misma familia y nivel.

Formación optativa. - Permite adquirir los conocimientos y habilidades inherentes a otro cargo o puesto para promover su movilidad funcional. Está dirigida a un cargo o puesto específico o un conjunto de cargos o puestos del mismo nivel, pero de distinta familia.

Malla curricular. - Detalla los módulos que deben ser tomados por nivel- cargo.

Modelo pedagógico. - Estructura y tratamiento del contenido y de las actividades de aprendizaje que da sentido y permite la asimilación de los conocimientos de forma significativa.

Módulo. - Conjunto de actividades de aprendizaje para el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y valores), compuesto por problemas concretos y alternativas de solución que debe abordar las áreas temáticas establecidas.

Narrativa del problema eje. - Elemento que da contexto al tema expuesto en el problema eje, puede ser una nota informativa o una descripción de una situación.

Niveles del Servicio. - Clasificación de cargos y puestos que se establece para ordenar jerárquicamente la estructura del Servicio.

Periodo formativo. - Tiempo durante el cual se desarrollan las actividades académicas y administrativas para la impartición de los módulos del Programa de Formación, inicia con la convocatoria y concluye con las actividades de cierre.

Programa de Formación. - Conjunto de actividades continuas que preparan a la o el miembro del Servicio para desarrollarse en distintos cargos o puestos de la función electoral y con ello adquirir un perfil multifuncional, privilegiando el desarrollo de competencias, conforme a un plan curricular específico.

Profesionalización. - Proceso de aprendizaje y actualización permanente, que propicia el más alto grado de compromiso ético profesional en el desempeño de los diferentes cargos o puestos de la función electoral, a partir de la adquisición continua y sistemática de nuevos conocimientos, el fortalecimiento de competencias, así como el sentido de identidad y pertenencia a la Institución.

Problema Eje. - Pregunta o afirmación que hace alusión a un problema, situación, hipótesis, con una característica particular: ser abordado de manera interdisciplinaria en el que converjan más de una competencia. El eje se refiere al objeto de transformación que, como su nombre lo dice, atraviesa al módulo.

Propuesta temática. - Listado inicial de temas a ser considerados en una unidad didáctica.

Objetivo de aprendizaje. - Formulaciones de carácter didáctico que integran la estructura de una propuesta formativa.

Oferta formativa. - Tipo de formato en el que se lleva a cabo la formación. Se consideran el módulo, curso, seminario, así como el taller de diseño instruccional, en cada periodo formativo.

Trayectorias formativas. - La trayectoria formativa es el proceso de aprendizaje determinado para cada cargo o familia de cargo, con base en oferta de formación (módulos, talleres, seminarios u otras), que permita alcanzar los objetivos de profesionalización indicados en el Catálogo de cargos y puestos con base en sus funciones y competencias para lograr el desempeño laboral esperado.

Unidad didáctica. - Bloques de conocimientos específicos de un área temática en particular de las que se conforma el Programa de Formación a partir de una situación a resolver mediante el aprendizaje basado en problemas o aplicando el método de caso.

I. Introducción

La reforma al Estatuto en julio de 2020 planteó un cambio importante en la concepción de la formación y la capacitación, ya que es vista como algo integral bajo el concepto de profesionalización, pero como parte del desarrollo en la Carrera Profesional Electoral del funcionariado.

La nueva malla curricular y el modelo pedagógico desarrollados para el Programa de Formación y Desarrollo Profesional Electoral (Programa de Formación) atendieron los requerimientos que establece el Estatuto: tres tipos de formación, básica, especializada y optativa; una oferta diferenciada de acuerdo con los niveles de la estructura jerárquica que involucra una progresividad en los conocimientos y competencias, de acuerdo con las funciones de los cargos y puestos, complementado con el mecanismo de capacitación.

En este documento se describe la metodología empleada que permitió identificar los contenidos necesarios y las competencias a considerar como parte de la malla curricular del Programa de Formación, tanto para la formación básica como de la especializada; ya que para cada tipo de formación se empleó una metodología distinta, dadas las diferencias que tienen en su definición conceptual y operacional.

Por otra parte, se incorpora una descripción detallada de las consideraciones técnico-pedagógicas para el desarrollo de la malla curricular, su construcción y la proyección que se tiene para los próximos periodos formativos.

II. La profesionalización como parte de la Carrera Profesional Electoral

La profesionalización, a partir de la última reforma al Estatuto, se concibe como un proceso integral compuesto por tres componentes interrelacionados: un espacio de formación donde se dote de conocimientos amplios y necesarios del ámbito electoral, así como específicos de cada cargo o puesto, uno en el que se dé atención a cuestiones procedimentales o técnicas específicas y, la evaluación del aprendizaje aplicado en el ámbito laboral; es decir, formación, capacitación y evaluación del desempeño.

Con base en lo anterior, la formación representa el primer eslabón en la profesionalización de las y los funcionarios electorales, por lo que se describen las características, los criterios y la forma en que debe aplicarse dicho proceso.

Definiciones básicas

El desarrollo del Programa de Formación se ha estructurado a partir del análisis y el replanteamiento del marco conceptual que funciona como herramienta para orientar su propósito, objetivo y operación.

Profesionalización

El concepto de profesionalización es el punto de partida para estructurar el modelo en virtud de que tiene implicaciones directas en la formación y en la capacitación, en los objetivos e intencionalidad en el Servicio.

La RAE define a la profesionalización como el acto de profesionalizar, lo que significa dar carácter de profesión a una actividad o convertir en profesional a una persona aficionada¹.

Otras fuentes definen a la profesionalización como:

“...es un proceso social mediante el cual se mejoran habilidades con el propósito de hacerlas más competitivas en su profesión u oficio, es decir, la profesionalización tiende a establecer normas de conducta, de calificación y cualificación de manera que los miembros de esa profesión actúen en correspondencia con las mismas”².

Al ser un proceso, posibilita el diseño de la formación de profesionales, bajo ciertas prácticas, en contextos escolares, comunitarios y empresariales (formación en y para el trabajo). Por lo anterior, debe contribuir a la formación y desarrollo del modo

¹ RAE, <https://www.rae.es/drae2001/profesionalizar>

² Maribel Asín Cala y Daniel Fuentes Almaguer, El desarrollo de la profesionalización pedagógica, una reflexión necesaria disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7405691.pdf> (fecha de consulta 12 de diciembre de 2023)

de actuación profesional; consolidando la comprensión en el rol, las tareas y las funciones, expresada en la caracterización del objeto, la lógica y los métodos de la ciencia, la lógica de la profesión y un contexto histórico determinado.

Lo anterior, implica que este proceso sea permanente para lograr un desarrollo durante el desempeño de la profesión, lo cual atenderá a la evolución de ésta.

De aquí que para el Servicio del INE la profesionalización sea:

“El proceso de aprendizaje y actualización permanente, que propicia el más alto grado de compromiso ético profesional en el desempeño de los diferentes cargos o puestos de la función electoral, a partir de la adquisición continua y sistemática de nuevos conocimientos, el fortalecimiento de competencias, así como el sentido de identidad y pertenencia a la Institución”³.

Es necesario precisar, que lo que se necesita volver profesional es la función electoral de las y los miembros del Servicio, es decir, profesionalizar a las personas, pero también volver una profesión a la función electoral. Por ello, resulta relevante diferenciar algunos conceptos íntimamente relacionados, pero que precisan y dan sentido a ciertas acciones.

Profesionalidad

Entendida como el conocimiento experto, el dominio de habilidades y la determinación y reconocimiento social de las competencias para una profesión (Wittorski, 1998: 69)⁴.

Formación

“La formación se refiere al proceso de generación y desarrollo de competencias especializadas, cognitivas y socio-afectivas, que producen diferencias de especialización entre los individuos; es decir, a la posibilidad de realización social, intelectual y personal del sujeto, de su crecimiento” (1998, 111)⁵.

Esta definición abarca el periodo de la vida de cada persona, es decir que se generan y desarrollan las competencias mencionadas no solo en los espacios educativos formales, sino también en los informales y los no formales; en pocas

³ Artículo 250 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa ACUERDO INE/CG162/2020 Aprobado en Sesión Ordinaria del Consejo General, celebrada el 08 de julio de 2020.

⁴ Georgina París Mañas, José Tejada Fernández y Jordi Coiduras Rodríguez, La profesionalización de los profesionales de la formación para el empleo en constante en Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 18, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 267-283 Universidad de Granada Granada, España disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/567/56732350015.pdf> (fecha de consulta 12 de diciembre de 2023)

⁵ Luz Amparo Villegas Durán, Formación: apuntes para su comprensión en la docencia universitaria, Universidad de Caldas, disponible en <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123COL3.pdf> (fecha de consulta 12 de diciembre de 2023)

palabras no solo se aprende en la escuela. Bajo esta noción se pueden rescatar la perspectiva de la formación profesional, inicial y continua.

Formación profesional

Requerimos de una formación de carácter profesional, es decir que se acote a la profesión. Se considera la siguiente definición adecuada para los fines de la profesionalización del Servicio; de tal manera que la formación profesional se define como:

“El conjunto de actividades cuyo objetivo es proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el ejercicio de una profesión y la consiguiente incorporación al mundo del trabajo. Lo que la diferencia de otras actividades formativas o educativas es, precisamente, su relación directa con el ámbito de la producción, con el mundo laboral. La formación profesional se estructura en dos grandes subsistemas: inicial y continua”. (Farriols y otros, 1994)⁶.

A) Formación inicial

Como se mencionó anteriormente, la formación profesional inicial forma parte de la formación profesional; constituye un nivel propio dentro del sistema educativo, posterior a la educación obligatoria. La formación profesional inicial tiene como objetivo otorgar una cualificación que capacite a las personas para ejercer una profesión, es decir, dotar de profesionalidad a las y los egresados.

B) Formación continua

La formación profesional continua comprende una gran variedad de actividades que se desarrollan al margen del sistema educativo (son «<informales» o «no regladas»>) y van dirigidas a la población que ejerce una profesión. Sus objetivos son: actualizar y perfeccionar las cualificaciones profesionales de los empleados. En este rubro se incluye la capacitación, pero se hace necesario diferenciar en qué consisten la capacitación y la formación profesional continua.

⁶ Eugenio A. Climent López, Formación profesional y desarrollo, Universidad de Zaragoza, disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/117951.pdf> (fecha de consulta 12 de diciembre de 2023)

Capacitación como parte de la formación permanente

Para Chiavenato (2009)⁷:

“La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral”.

También menciona que la capacitación implica un “conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo”.

Como en la formación se requiere un plan y estructura para que se desarrollen adecuadamente, pero, desde el punto de vista de la profesionalización, estos planes deben formar parte de un plan que persiga la profesionalización, es decir que sean complementarios.

La diferencia entre la formación profesional continua y la capacitación consiste en la intención que tiene cada una; la formación está dirigida a la actualización y perfeccionamiento de las competencias profesionales de las personas que ejercen la profesión; por otro lado, la capacitación se dirige, de la misma manera, a la actualización y perfeccionamiento de aspectos específicos del trabajo y las funciones que desempeña, además de que brinda la posibilidad de habilitar a la persona a para desempeñar su cargo.

Estructura de la profesionalización

Partiendo de los conceptos antes presentados, se propone un esquema que será la base del diseño curricular y operativo del Programa de Formación. Este esquema parte de concebir que la profesionalización es el proceso mediante el cual se busca hacer profesional a las personas y a la actividad que desarrollan éstas; en nuestro caso a las y los miembros del Servicio y a la función electoral.

La formación es parte fundamental para lograr la profesionalización, pero se debe definir los alcances en función de que actualmente tenemos un programa de formación permanente; sin embargo, esta condición nos lleva a reflexionar hasta qué punto el funcionariado puede ejercer la función electoral como profesión, es decir que tenga dominio de las competencias de la función electoral y su desempeño lo realice como profesión.

⁷ Luis Alberto Bermúdez Carrillo, Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES, InterSedes: Revista de las Sedes Regionales, vol. XVI, núm. 33, 2015, pp. 1-25 Universidad de Costa Rica Liberia Guanacaste, Costa Rica, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf> (fecha de consulta 12 de diciembre de 2023)

Por otro lado, se lleva a cabo un proceso de inducción al cargo que habilita a los nuevos miembros del Servicio en el cargo asignado, lo cual implica una capacitación inicial diseñada por la unidad responsable a la que se incorpora.

Trayectorias formativas

La trayectoria formativa es el proceso de aprendizaje determinado para cada cargo o familia de cargo, con base en oferta de formación (módulos, talleres, seminarios u otras), que permita alcanzar los objetivos de profesionalización indicados en el Catálogo de cargos y puestos con base en sus funciones y competencias para lograr el desempeño laboral esperado.

Cada trayectoria indica la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades relacionadas con las funciones de cargo o puesto; al respecto, se considera la formación básica donde se atiende lo relativo a las competencias clave; así como la formación especializada donde se aportan conocimientos y desarrollan habilidades en función de algunas competencias directivas y, la formación optativa, se centra en desarrollo de comportamientos en función de las competencias indicadas para cada cargo en el Catálogo de cargos y puestos, así como conocimiento técnico-procedimental.

Para identificar cuáles son los conocimientos que se reconocen como necesarios y valiosos para promover, respetar, proteger y garantizar los derechos político-electorales de la ciudadanía y, además, las competencias identificadas para el adecuado desempeño de cada una de las personas que integran el cuerpo del Servicio y con ello elaborar un plan curricular, se tomaron en cuenta las consideraciones metodológicas de Díaz Barriga y otros (1990), que para el diseño del plan curricular, por lo que fue necesario partir de la revisión de:

- a. Los objetivos institucionales⁸
- b. La normativa que regula el Servicio Profesional Electoral Nacional⁹
- c. Características y necesidades de los cargos o puestos¹⁰

El resultado llevó a identificar cuatro dimensiones de los conocimientos y habilidades necesarias, atendiendo a los diferentes aspectos de desempeño de las personas funcionarias electorales. En la tabla 1 se señalan y definen.

⁸ Expresados en el Plan estratégico institucional 2016-2026

⁹ Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa

¹⁰ Descritos en el Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral Nacional

Tabla 1. Dimensiones de conocimiento

Dimensión	Definición
Marco institucional	Conocimientos sobre el entorno institucional, los valores y la estructura institucional.
Marco normativo	Conocimiento de la normatividad aplicable en tres ámbitos: 1) el general del Servicio Público, 2) el electoral y, 3) normativa transversal, como la transparencia, derechos humanos, entre otros.
Marco teórico-conceptual	Se consideran todos aquellos conceptos teóricos necesarios para llevar a cabo la función electoral con pleno conocimiento del quehacer institucional, que permita una adecuada toma de decisiones bien fundamentada. Se identifican los siguientes tipos de conocimientos: teórico-político, teórico-ético, teórico y técnico de fiscalización, técnico-específico, manejo y procesamiento de información.
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conjunto de competencias (que incluyen el conocimiento, las habilidades y actitudes) relacionadas al entorno organizacional que posibilitan el desempeño pertinente de las personas funcionarias del Servicio Profesional Electoral Nacional de acuerdo con el cargo o puesto. Se identifican dos rubros de conocimiento: organizacional e individual. En el primero se abordan todos aquellos aspectos que involucran a la institución como organización administrativa; mientras que, en el segundo, se consideran todos aquellos elementos que permiten que una persona se inserte de manera exitosa en su cargo o puesto y logre los propósitos institucionales.

Las cuatro dimensiones mencionadas, incluyen a su vez conocimientos específicos, por lo que se han desagregado en áreas de atención especializada para ser atendidas en lo conceptual y procedimental por parte de los servicios de asesoría especializada, a través de las coordinaciones académicas que se describen en la tabla 2.

Tabla 2. Coordinaciones académicas en relación con las dimensiones del conocimiento

Dimensión	Coordinación Formativa	Propósito	Perfil
Marco Institucional	Institucionalidad	Proporcionar los conocimientos necesarios conforme al marco institucional y dotar de una ética pública, para el desempeño de la función electoral con responsabilidad administrativa del servicio público.	Especialista con amplios conocimientos en filosofía, ética pública, servicio público, así como conocimiento de las instituciones electorales.
Marco normativo	Jurídico-electoral	Proporcionar asesoría en la atención de todos los aspectos del marco jurídico aplicable o relacionado a la función electoral, interpretación de	Especialista con amplios conocimientos en derecho electoral, transparencia, función pública, entre otros.

Dimensión	Coordinación Formativa	Propósito	Perfil
		normas y argumentación jurídica.	
Marco teórico-conceptual	Político-electoral	Orientar sobre los temas relativos al contexto político-electoral con los que se relacionan las y los funcionarios electorales.	Asesoría con amplios conocimientos del sistema político mexicano, democracia, participación ciudadana, negociación, entre otros.
	Contable y fiscal	Dar atención a cuestiones particulares relacionadas con aspectos contables del propio instituto y de fiscalización a los partidos políticos.	Especialista con conocimientos en materia contable y fiscalización, preferentemente con experiencia en fiscalización a partidos políticos.
	Metodológico-procedimental	Proporcionar los elementos y/o conocimientos pertinentes que permitan establecer mejoras en la metodología empleada en los procedimientos, actividades o procesos, de logística, organización, entre otros, que se realizan como parte de sus funciones.	Especialista en el manejo y análisis de información, con conocimientos en herramientas informáticas, gestión de procesos, normas certificadoras, entre otros.
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Administrativo-Organizacional	Brindar asesoramiento especializado en aspectos relevantes de la administración de recursos humanos, financieros y materiales.	Especialista en temas administrativos y cultura organizacional que provea información para la mejora organizativo-institucional.
	Ejecutivo-Gerencial	Proporcionar asesoramiento especializado en el desarrollo personal y laboral con sentido estratégico; que apoye en el fortalecimiento de las competencias directivas.	Especialista con conocimientos en alta dirección, liderazgo, negociación, y en general, todos aquellos relacionados con el desarrollo de las competencias directivas y de vinculación con entes externos.

Cabe resaltar que el aprendizaje no se genera de manera desagregada, es decir, las dimensiones señaladas no ocurren de manera aislada, sino que se suscitan y emplean de forma conjunta, por lo que el diseño curricular consideró espacios formativos donde se propicia la integralidad del conocimiento, habilidades y actitudes, combinando diferentes áreas en una misma oferta formativa, considerando las competencias a trabajar en una unidad didáctica, es que se determina la participación de cada coordinación académica.

Con respecto a las coordinaciones académicas mencionadas, es preciso mencionar las principales actividades que deberán realizar de manera permanente para cumplir con el propósito de la profesionalización del Servicio son:

1. Coordinar y supervisar el desarrollo de nueva oferta formativa (módulos, talleres o seminarios) del Programa de Formación.
2. Indagar sobre los conocimientos necesarios del funcionariado de acuerdo con su nivel y cargo o puesto.
3. Establecer estrategias de aprendizaje a incorporar en las ofertas formativas del Programa.
4. Mantener cercanía permanente con el funcionariado para identificar problemáticas comunes y considerar soluciones integrales.
5. Elaboración y supervisión de los elementos de evaluación.
6. Proponer acciones de mejora en la metodología de aprendizaje y los elementos didácticos con base en la sistematización de problemas detectados.
7. Atender de manera directa y oportuna las dudas presentadas por las y los funcionarios.
8. Participar de manera activa en la identificación de nuevas áreas de oportunidad respecto a los contenidos necesarios para la formación.

Con el desarrollo del nuevo programa de Formación a partir del año 2021 y hasta 2023, se contrataron a siete personas especialistas en las áreas temáticas administrativo organizacional, contable y fiscalización, ejecutivo gerencial, institucionalidad, jurídico electoral, metodológico procedimental y político electoral, en la siguiente tabla se especifica la persona titular de cada coordinación académica en cada periodo de contratación:

Tabla 3. Coordinaciones académicas de 2021 a 2023

Ejercicio 2021	
Área de conocimiento	Titular de la coordinación
Institucionalidad	Dr. Manuel Alejandro Guerrero Martínez
Jurídico Electoral	Mtra. María Elena Franco Salinas
Político Electoral	Dr. Horacio Perea Reyes
Contable y Fiscalización	Dr. Lizandro Núñez Picazo
Metodológico Procedimental	Dr. J. Mario Herrera Ramos
Administrativo Organizacional	Dr. Ernesto Velasco Sánchez
Ejecutivo Gerencial	Mtro. Arturo Sánchez Gutiérrez
Ejercicio 2022	
Área de conocimiento	Titular de la coordinación
Institucionalidad	Dr. Manuel Alejandro Guerrero Martínez
Jurídico Electoral	Mtra. María Elena Franco Salinas
Político Electoral	Dra. Joy Kathryn Langston Hawkes

Contable y Fiscalización	Dr. Lizandro Núñez Picazo
Metodológico Procedimental	Dr. J. Mario Herrera Ramos
Administrativo Organizacional	Dr. Ernesto Velasco Sánchez
Ejecutivo Gerencial	Mtro. Arturo Sánchez Gutiérrez
Ejercicio 2023	
Área de conocimiento	Titular de la coordinación
Institucionalidad	Dr. Manuel Alejandro Guerrero Martínez
Jurídico Electoral	Mtra. María Elena Franco Salinas
Político Electoral	Mtro. Carlos Alberto Flores Vargas
Contable y Fiscalización	Dr. Lizandro Núñez Picazo
Metodológico Procedimental	Dr. J. Mario Herrera Ramos
Administrativo Organizacional	Dr. Ernesto Velasco Sánchez
Ejecutivo Gerencial	Mtro. Arturo Sánchez Gutiérrez

Lo hasta aquí descrito permitió contar con una base conceptual y organizativa para el desarrollo del modelo pedagógico que se describe en el siguiente apartado.

III. Modelo pedagógico y esquema de unidades de aprendizaje en la nueva propuesta del Programa

Un proceso de enseñanza-aprendizaje debe sustentarse en un modelo que dé estructura y sentido al tratamiento del contenido como a las actividades de aprendizaje, para que la asimilación de los conocimientos sea significativa. El modelo pedagógico del Programa de Formación se sustenta en el enfoque constructivista y el aprendizaje significativo, con las siguientes características:

- Está basado en la organización de los contenidos y objetivos de aprendizaje.
- En la estructura curricular modular por niveles.
- Articula la construcción del conocimiento a partir de los métodos didácticos.
- Aplica un procedimiento de evaluación congruente con las dinámicas de aprendizaje.

La construcción del conocimiento mediante la implementación de situaciones en las que se debe formular una serie de soluciones a un problema relacionado a la temática requerirá una asimilación, comprensión y aplicación del conocimiento, aunado a una discusión y retroalimentación de soluciones que se formulen en las comunidades de aprendizaje.

Enfoque teórico constructivista

Uno de los enfoques más recientes y generalizados por sus evidentes efectos en el proceso de enseñanza-aprendizaje es el enfoque teórico del constructivismo, que, en esencia,

“(...) plantea que el conocimiento no es el resultado de una mera copia de la realidad preexistente, sino de un proceso dinámico e interactivo a través del cual la información externa es interpretada y reinterpretada por la mente. En este proceso la mente va construyendo progresivamente modelos explicativos, cada vez más complejos y potentes, de manera que conocemos la realidad a través de los modelos que construimos ad hoc para explicarla”.¹¹

Visto metafóricamente, el aprendizaje es una construcción de significados, el individuo hace uso de su bagaje cognitivo y lo confronta con nuevos conocimientos y formas de interpretar la realidad, por lo que bajo este enfoque el Programa será un proceso de enseñanza-aprendizaje activo, basado en los métodos de solución de problemas, estudio de casos y discusión de dilemas, utilizándolos de uno a uno o combinándolos, esto permitirá la reflexión de la o el miembro del Servicio, y la apropiación de conocimientos con el propósito de intervenir de modo competente¹² en su contexto político, social y laboral.

Bajo la teoría constructivista, el Programa de Formación concibe el aprendizaje como la construcción de conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y valores, estrechamente vinculados con las experiencias previas y profesionales del personal del Servicio.

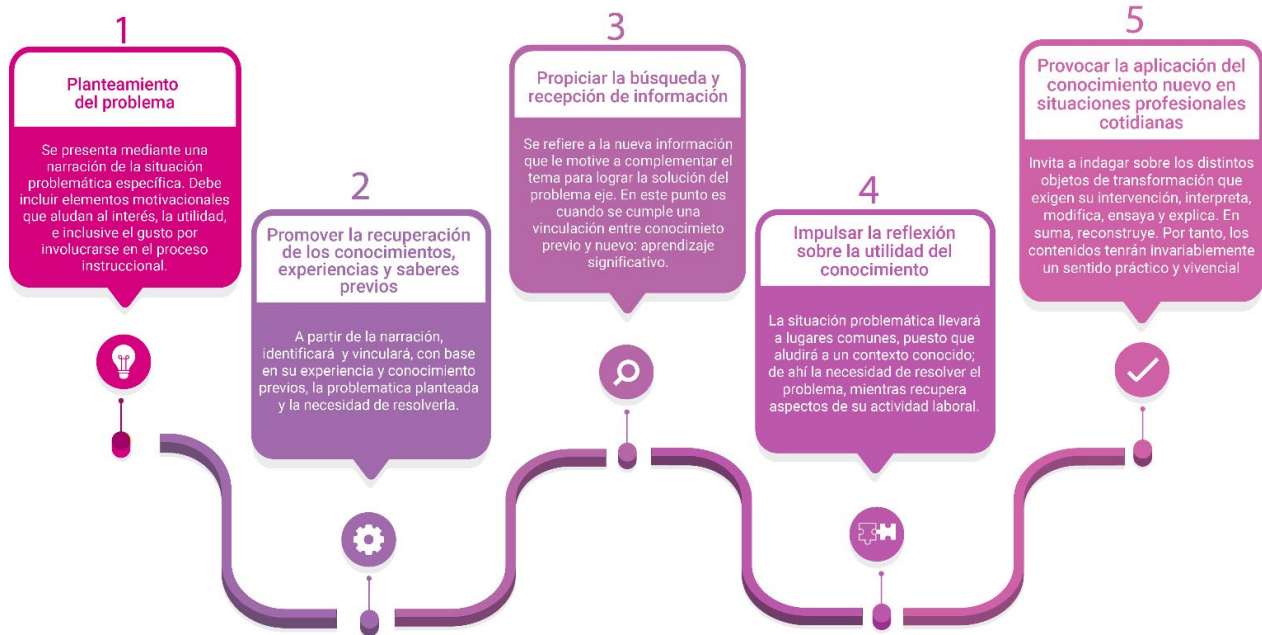
El aprendizaje colaborativo es otro de los postulados constructivistas que parte de concebir el aprendizaje como un proceso que permite conocer las diferentes perspectivas para abordar un determinado problema. La interacción y participación en las comunidades de aprendizaje brinda al personal del Servicio una conexión, profundidad y bidireccionalidad de los contenidos; incrementa la motivación de los integrantes, además de permitir la identificación de metas comunes y atribuciones compartidas, generando en el personal del Servicio un sentido de pertenencia y cohesión que promueve la productividad y responsabilidad.

Con base en el enfoque constructivista, se determinó una metodología de aprendizaje que favorece la descripción, explicación y fundamentación de los métodos más adecuados y eficaces para conducir al personal del Servicio en la progresiva adquisición o desarrollo de competencias, conformada por cinco momentos:

¹¹ Serrano, J. M. y Pons, R. M. (2011). El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 13(1). Consultado el 18/10/16 en: <http://redie.uabc.mx/vol13no1/contenido-serranopons.html> p.11

¹² “una persona competente es aquella que, en situaciones diversas, complejas e impredecibles, pone en movimiento, aplica e integra los conocimientos declarativos, procedimentales y causales que ha adquirido. Por lo tanto, la competencia se basa en los conocimientos, pero no se reduce a ellos.” *Ibidem* p. 22

Imagen 1. Momentos de la metodología de aprendizaje



Estructura del modelo pedagógico

El modelo pedagógico del Programa de Formación se estructuró, preponderantemente, por módulos, donde un módulo es una unidad de enseñanza-aprendizaje que integra objetivos, problema eje, narración, contenidos, actividades e instrumentos de evaluación, en torno a un problema de la práctica profesional y las competencias a desarrollar. En él se integraron los conocimientos de diversas disciplinas, desde el cual se aborda un objeto de transformación.¹³

Cada módulo está conformado por tres unidades didácticas. Las Unidades Didácticas (UD) las podemos entender con la siguiente definición de Díez Gutiérrez¹⁴:

“se entiende por unidad didáctica toda unidad de trabajo de duración variable, que organiza un conjunto de actividades de enseñanza y aprendizaje y que responde, en su máximo nivel de concreción, a todos los elementos del currículo: qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Por ello la Unidad didáctica supone una unidad de trabajo articulado y completa en la que se deben precisar los objetivos y contenidos, las actividades de enseñanza y aprendizaje y evaluación, los recursos materiales y la organización del espacio y el tiempo, así como todas aquellas decisiones encaminadas a ofrecer una más adecuada atención a la diversidad del alumnado.”

¹³ Velasco, Ugalde, R. “Notas acerca del diseño curricular, la definición de fases y el diseño modular”, en *Cuadernos de formación docente*, DCBS, UAM- Xochimilco, México, 1982.

¹⁴ Tomado de Web de Enrique Javier Díez Gutiérrez, Universidad de León.
<http://educar.unileon.es/Antigua/Didactic/UD.htm> Consultado el 31/05/2020

El Programa de Formación se entiende como los bloques de conocimientos específicos de un área temática en particular de las que se conforma el Programa de Formación, a partir de una situación a resolver mediante el aprendizaje basado en problemas o aplicando el método de caso.

Tienen una duración de 20 horas distribuidas en cuatro semanas.

Para garantizar la eficiencia, cada unidad debe tener los mismos elementos:

- a) Problema o situación a resolver
- b) Contenido sustantivo
- c) Actividades de aprendizaje
- d) Evaluación

Las unidades didácticas de cada uno de los módulos, tendrán la posibilidad de combinarse con las de otros módulos si se identifica una necesidad específica en la trayectoria formativa de un cargo o puesto, con lo que se flexibiliza la oferta académica.

Es importante señalar que, para efectos de evaluación, cada unidad didáctica debe contener en sí misma los aspectos a evaluar y la suma de éstos deben conformar una evaluación completa por unidad, es decir, una evaluación sumativa.

Identificación de los conocimientos por nivel, cargo o puesto

En la propuesta de reforma al Estatuto, se establecieron 9 niveles de cargo o puesto que permiten diferenciar rango salarial y promociones; esta propuesta modificó sustancialmente el esquema de profesionalización.

En un principio se definieron los conocimientos, habilidades y actitudes mínimos necesarios para desarrollarse en la Carrera Profesional Electoral. Se establecieron¹⁵ tres momentos para la formación en combinación con los procesos de capacitación:

1. **Formación básica.** Contempla los conocimientos y habilidades generales que deben poseer las y los miembros del Servicio en cada nivel, de acuerdo con las necesidades del Instituto y para cumplir con su misión. Es obligatorio para las y los miembros asociados del Servicio. Una vez aprobado, no es necesario volverlo a cursar en el mismo nivel.
2. **Formación especializada.** Contempla conocimientos y habilidades para el cargo o puesto que se ocupe, en el nivel que corresponda.

¹⁵ Artículo 252 del Estatuto.

3. **Formación optativa.** Permite adquirir los conocimientos y habilidades inherentes a otro cargo o puesto para promover su movilidad funcional.

En cada ciclo trianual se cursarán tres módulos en función de la trayectoria.

En cada ascenso se deben cursar de manera obligatoria los módulos de formación básica y formación especializada del Programa de Formación que correspondan al nivel respectivo, además de un módulo optativo, para lo cual las y los miembros del Servicio son convocados por la DESPEN.

Descripción de la metodología empleada

A partir de las consideraciones conceptuales mencionadas, se han establecido al menos dos rutas distintas para la conformación de la malla curricular, debido a las diferencias en los objetivos de cada uno de los tipos de formación: básica y especializada (junto con la optativa).

Formación básica

La formación básica es genérica para los cargos o puestos determinados en cada nivel, por lo que el contenido de cada módulo atiende aspectos sustantivos relacionados con su nivel de responsabilidad, conocimiento institucional y normativo; así como los dos tipos de cuerpos de función que integran el Servicio: la Función Ejecutiva y la Función Técnica. Cabe mencionar que en este tipo de formación se han considerado las competencias Clave y Directivas, ya que son inherentes a todos los cargos o puestos, lo que cambia son los niveles de desempeño en cada caso.

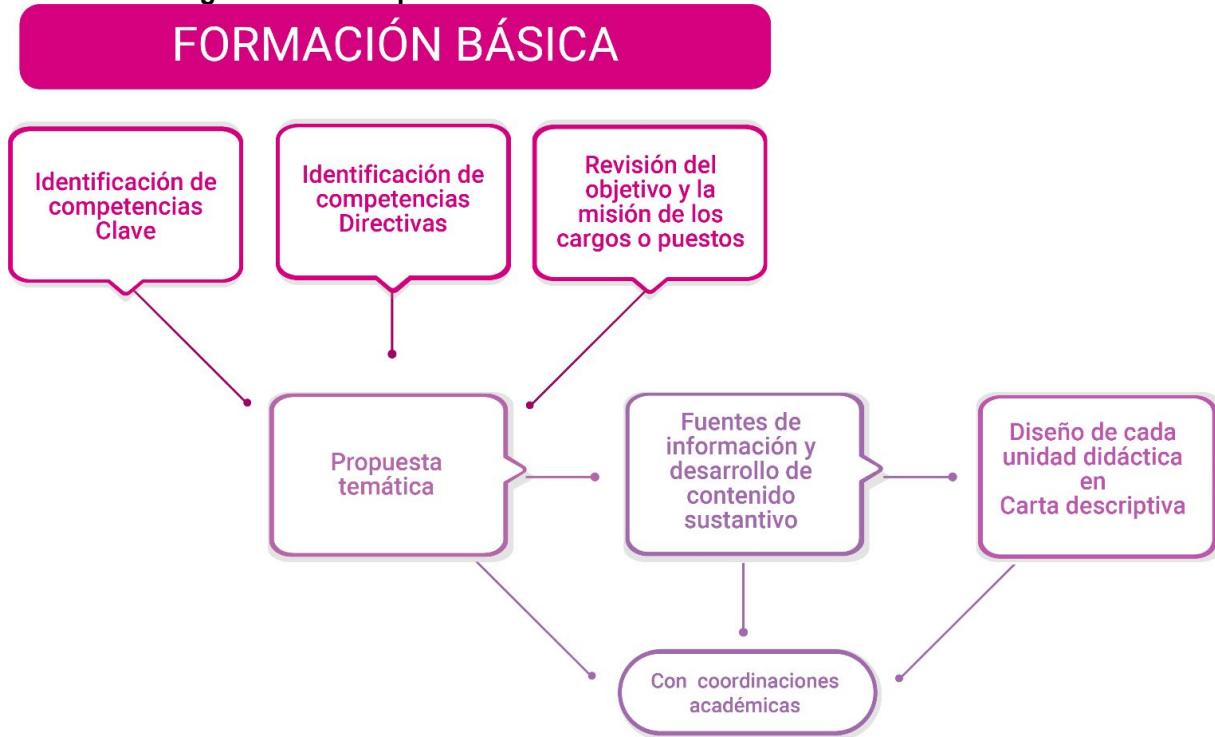
El procedimiento que se realizó para determinar la oferta formativa por nivel se describe a continuación:

1. Identificación de competencias **Clave** de los cargos o puestos de cada nivel, así como los niveles y comportamientos requeridos. Se consultó el Catálogo de cargos y puestos para conocer cuáles niveles de comportamiento de las competencias clave tiene asignado cada cargo de cada uno de los niveles. Se hizo el registro correspondiente en un instrumento denominado carta descriptiva.
2. Identificación de competencias **Directivas** de los cargos o puestos de cada nivel, así como los niveles y comportamientos requeridos. Se consultó el Catálogo de cargos y puestos para conocer cuáles niveles de comportamiento de las competencias directivas tiene asignado cada cargo de cada uno de los niveles. Se hizo el registro correspondiente en el instrumento carta descriptiva.

3. Con base en la revisión del objetivo y la misión de los cargos o puestos, se identificaron aspectos relevantes a ser desarrollados en el mediano plazo como parte del desarrollo profesional-institucional, con lo que las coordinaciones académicas construyeron situaciones -caso para problematizar el quehacer del funcionariado y analizar necesidades formativas.
4. A partir de la identificación de los tres aspectos anteriores se hizo un cruce de información indicando cómo se relacionan los comportamientos de las competencias con el resultado del análisis del punto anterior, con lo que se determinó una primera propuesta temática para abordar en las unidades didácticas a desarrollar.
5. Posteriormente, se determinaron las fuentes de información (bibliografía) que daría el soporte documental a los temas propuestos. Con ello, fue posible desarrollar el contenido sustantivo para cada una de las ofertas formativas de los nueve niveles.
6. Con toda la información anterior, se realizó el diseño de cada unidad didáctica en la carta descriptiva (Ver anexo 2). El diseño de la unidad consistió en describir los siguientes elementos:
 - Propósito
 - Objetivo de aprendizaje
 - Problema Eje
 - Narrativa del problema eje
 - Contenido temático

Con el análisis realizado sobre las competencias clave y directivas, y el diseño de la unidad, se elaboró el contenido sustantivo de cada una de las unidades didácticas de cada oferta formativa, para una duración de 20 horas, considerando las actividades de aprendizaje y demás elementos didácticos.

Imagen 2. Proceso para determinar la oferta de la Formación básica.



Formación especializada

Imagen 3. Proceso para determinar la oferta de la Formación especializada.



La formación especializada junto con la optativa, debe atender necesidades específicas por cargo o puesto. Para este tipo de formación se consideraron las competencias directivas y técnicas asociadas al cargo, las cuales son complementadas con lo impartido mediante el mecanismo de capacitación. Es

importante destacar que, conforme a lo establecido en el Catálogo de cargos y puestos, la formación especializada está enfocada en generar los aprendizajes necesarios para cumplir con sus funciones.

La metodología empleada para determinar las propuestas formativas por nivel y cargo o puesto se describe a continuación.

1. Se realizó un análisis de las funciones¹⁶ que realiza cada uno de los cargos o puestos incluidos en cada uno de los nueve niveles y la información se concentró en una matriz (ver ejemplo en anexo 3)
Al revisar las funciones de cada cargo o puesto, se detectó que era posible realizar una categorización de las acciones involucradas con las funciones, identificando los procesos o programas en los que participa y las actividades o acciones que debe llevar a cabo.
2. Por cada nivel se realizó una descripción que representa la identificación de necesidades de profesionalización por nivel y cargo.
3. Con apoyo de las coordinaciones académicas, se identificaron y plasmaron los elementos del marco de conocimientos necesarios en un instrumento denominado “*Ficha descriptiva de identificación de necesidades de profesionalización*”¹⁷.
 - La desagregación por áreas temáticas constituye un mapa de contenidos por nivel, es decir los contenidos base genéricos y necesarios.
4. Se realizó un segundo análisis para identificar cuáles aspectos correspondían a conocimientos, habilidades o actitudes; este análisis también se utilizó para trazar los contenidos pertinentes del módulo a desarrollar o integrar, y se determinaron las unidades didácticas¹⁸ necesarias por cada oferta formativa.
5. En el instrumento de recolección de información se consideró: las competencias técnicas, los conocimientos transversales y complementarios y los aspectos procedimentales que requieren de atención particular por demandar el conocimiento específico del manejo de alguna herramienta, software, sistema, etcétera.

Una vez que se contó a información mencionada de cada cargo o puesto, fue posible determinar el contenido necesario para la oferta formativa, así como sus áreas de oportunidad.

¹⁶ La metodología del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) para establecer una Norma Técnica de Competencia Laboral incluye la realización de un mapa funcional, es decir: la representación gráfica del conjunto estructurado de las funciones requeridas, para alcanzar los resultados previstos por algún sector productivo, social o público, identificados por un Comité de Gestión por Competencias. Sin embargo, en el caso que nos ocupa, no se llevó a cabo dicho mapa, pues el Programa de Formación no pretende pormenorizar en los procedimientos para realizar alguna actividad, solo es de interés aquellos aspectos relevantes del marco conceptual o teórico alrededor de las actividades de un cargo o puesto.

http://148.244.170.140/PDF/Que_es_un_EC/N_DPSN_GT_02_MapFunc_v1_final_27abril.pdf

¹⁷ Las fichas descriptivas se consideran en un documento alterno por la gran cantidad de contenido técnico que contienen.

¹⁸ Las Unidades Didácticas son bloques de contenido específico, desarrollado a lo largo de cuatro semanas.

Formación optativa

El tipo de formación optativa se conformó con los módulos de formación especializada de cada cargo o puesto que pueden tomar los cargos de un mismo nivel, pero de diferente cargo y puesto, como formación dirigida a la polifuncionalidad; sin embargo, también se van a generar módulos que atiendan necesidades transversales y/o complementarias.

IV. Producción de módulos

Para el primer periodo trianual desde la aprobación del Estatuto del 2020 se han desarrollado 31 módulos con presupuesto de Proyecto Específico G140510.

En las tablas 4, 5 y 6, se da cuenta de cuántos y cuáles para los ejercicios de 2021, 2022 y 2023, así como de las coordinaciones académicas a cargo de cada unidad didáctica, además se incluye la información de los proveedores contratados para su desarrollo.

Tabla 4. Módulos y unidades didácticas desarrolladas en 2021

Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Proveedor/ pedido contrato
2	Administración ejecutiva con visión institucional	Institucionalidad	Administrativo organizacional	Ejecutivo gerencial	Miriam Ceniceros Rosales / INE/ADQ-108/21
5	Organización y administración de las juntas distritales ejecutivas	Contable y fiscalización	Administrativo organizacional	Metodológico procedimental	
3	Aspectos normativos en la administración electoral	Jurídico electoral / Contable y fiscalización	Institucionalidad	Administrativo organizacional	Daniel Castillo Durán / INE/ADQ-107/21
4	Cultura organizacional en los órganos electorales	Institucionalidad	Jurídico electoral	Metodológico procedimental	
1	Liderazgo en materia electoral	Administrativo organizacional	Ejecutivo gerencial	Ejecutivo gerencial	Reactor de mercados S.A. de C.V. / INE/ADQ-106/21
7	Ética en la función pública	Jurídico electoral	Metodológico procedimental	Ejecutivo gerencial	
9	Procedimientos en materia de fiscalización	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	Yessica Fabiola Martínez Jiménez / INE/ADQ-148/21
4	El Registro Federal de Electores y los derechos ciudadanos	Institucionalidad	Institucionalidad	Institucionalidad	

Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Proveedor/ pedido contrato
6	La organización electoral en la Junta Distrital	Jurídico electoral	Político electoral	Político electoral	Rendimiento de personas / INE/ADQ-149/21
2	Gestión administrativa	Administrativo organizacional	Administrativo organizacional	Administrativo organizacional	
6	Coordinación operativa en la Junta Local	Metodológico procedimental	Metodológico procedimental	Metodológico procedimental	Comated / INE/ADQ-147/21
4	Coordinación de una Junta Distrital Ejecutiva	Contable y fiscalización	Ejecutivo gerencial	Ejecutivo gerencial	
3	Dictamen de fiscalización del ingreso y gasto de los sujetos obligados	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	Metaconsultec, S.C. / INE/ADQ-161/21
8	Fundamentos de la Fiscalización Electoral	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	Jurídico electoral	
3	Sistema jurídico y procedimientos administrativos sancionadores	Jurídico electoral	Jurídico electoral	Jurídico electoral	AMECAP A.C. / INE/ADQ-160/21

Tabla 5. Módulos y unidades didácticas desarrolladas en 2022

Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Proveedor/ pedido contrato
4	Democracia electoral y educación cívica	Institucionalidad	Institucionalidad	Ejecutivo gerencial	Metaconsultec, S.C. / INE/ADQ-046/22
7	Autoridad electoral y convenios	Jurídico electoral	Jurídico electoral	Administrativo organizacional	
6	Procesos de capacitación ciudadana	Ejecutivo gerencial	Político electoral	Metodológico procedimental	HábilPro S.C. / INE/ADQ-071/22
9	Desarrollo de sesiones	Político electoral	Jurídico electoral	Administrativo organizacional	
7	La fiscalización en las juntas locales y distritales	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	Metodológico procedimental	Miriam Cenicerros Rosales / INE/ADQ-074/22
7	Habilidades de gestión en la coordinación de equipos de trabajo	Ejecutivo gerencial	Administrativo organizacional	Jurídico electoral	
8	Atención ciudadana	Metodológico procedimental	Administrativo organizacional	Institucionalidad	Elia Isabel Gutiérrez Martínez / INE/ADQ-088/22
9	Auditoría y fiscalización	Político electoral	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	

Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Proveedor/ pedido contrato
7	La operación del Registro Federal de Electores	Institucionalidad	Institucionalidad	Administrativo organizacional	Yessica Fabiola Martínez Jiménez / INE/ADQ-090/22
	Estadística electoral	Contable y fiscalización	Metodológico procedimental	Metodológico procedimental	
8	Geografía electoral	Político electoral	Político electoral	Metodológico procedimental	Proeduka / INE/ADQ-087/22
7	Resolución de problemas electorales	Institucionalidad	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	
8	Los órganos de vigilancia del Padrón Electoral	Político electoral	Jurídico electoral	Ejecutivo gerencial	Universidad del Claustro de sor Juana, A.C. / INE/ADQ-072/22
7	Prerrogativas de los partidos políticos	Político electoral	Ejecutivo gerencial	Jurídico electoral	
7	Logística electoral	Jurídico electoral	Administrativo organizacional	Administrativo organizacional	Galilea Chora Hernández / INE/ADQ-149/22

Tabla 6. Módulos y unidades didácticas desarrolladas en 2023

Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Proveedor/ pedido contrato
5	Habilidades de comunicación digital en el contexto político electoral	Ejecutivo gerencial	Institucionalidad	Político electoral	Verónica Julieta Cario Aguilar INE/ADQ-053/23
4 y 6	Campañas político-electorales	Político electoral	N / A	N / A	
5	Democracia: financiamiento y participación informada	Metodológico procedimental	Metodológico procedimental	N / A	
0 y 1	Administración estratégica de proyectos electorales	Ejecutivo gerencial	Contable y fiscalización	Contable y fiscalización	Elia Isabel Gutiérrez Martínez / INE/ADQ-059/23
2	Administración integral de los recursos y gestión del talento humano	Contable y fiscalización	Administrativo organizacional	Administrativo organizacional	
3	Interpretación jurídica y justicia electoral	Ejecutivo gerencial	Jurídico electoral	Jurídico electoral	METACONSULTE C, S.C. / INE/ADQ-072/23
	Campañas político-electorales	N / A	Político electoral	N / A	
3	Estrategias de argumentación en la resolución de problemas jurídicos	Institucionalidad	Jurídico electoral	N / A	

Tabla 7. Total de módulos desarrollados a través del Proyecto Específico G140510

Año	Cantidad de módulos
2021	15
2022	15
2023	6
Total módulos	36

Así mismo, durante 2021 se produjeron de manera interna, por el personal de la subdirección de Formación, los siguientes 3 módulos:

Tabla 8. Módulos o unidades didácticas producidos de manera interna

Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Tipo de formación
6	Procesos electorales: federales y locales	Jurídico electoral	Político electoral	Político electoral	Básica
8	Ámbito electoral y servicio público	Institucionalidad	Institucionalidad	Institucionalidad	Básica
9	Instituciones Electorales	Político electoral	Político electoral	Político electoral	Básica

También se recuperaron dos módulos realizados para el modelo anterior del Programa, los cuales fueron producidos mediante la Contratación de Servicios integrales a través del contrato INE/ADQ/090/20:

Tabla 9. Módulos recuperados del Programa anterior

Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Tipo de formación
6 y 8	Garantía de identidad y derechos político-electorales	Institucionalidad	Institucionalidad	Institucionalidad	Especializada
5	Medios de impugnación en materia electoral	Jurídico electoral	Jurídico electoral	Jurídico electoral	Especializada

V. Producción de módulos durante 2024

Durante el ejercicio del año 2024, se tiene programado desarrollar un total de 12 unidades didácticas a través del Proyecto Específico G140510, como lo indica la siguiente tabla:

Tabla 10. Unidades didácticas para desarrollar durante el ejercicio 2024

Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3
1	Desarrollo institucional de la cultura organizacional	X	X	X
4 y 6	Campañas político-electorales			X
6	Introducción a la gestión basada en información	X	X	
4	Modelo de comunicación política-electoral	X	X	X
5	Análisis e interpretación de resoluciones electorales	X	X	X

Al interior de la Dirección Ejecutiva, a partir del mes de mayo y hasta diciembre, se desarrollarán los siguientes módulos:

Tabla 11. Módulos o unidades didácticas para desarrollar durante 2024 a través de producción interna

Producción interna 2024					
Nivel	Módulo	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Tipo de formación
0, 1	Cultura para la paz	Político electoral	Jurídico electoral	Ejecutivo gerencial	Optativa
5	Alfabetización Informativa y Desinformación Electoral	Institucionalidad	Institucionalidad	Institucionalidad	Especializada
3	Estrategias de argumentación en la resolución de problemas jurídicos			Jurídico electoral	Especializada
5	Democracia: financiamiento y participación informada			Ejecutivo gerencial	Optativa

Además, entre los meses de enero a abril de 2024, se llevará a cabo la actualización de los siguientes módulos desarrollados durante los años 2021 y 2022:

Tabla 12. Actualización de módulos desarrollados durante los años 2021 y 2022

Nivel	Módulo	Tipo de Formación
9	Procedimientos en materia de fiscalización	Especializada
6	La organización electoral en la Junta Distrital	Especializada
2	Gestión administrativa	Especializada
6	Coordinación operativa en la Junta Local	Especializada
4	Coordinación de una Junta Distrital Ejecutiva	Especializada

Es necesario destacar que, para la oferta formativa a desarrollar durante 2024, no solo se consideran módulos a impartir durante 2025, sino que ya se tiene contemplado cubrir necesidades para posteriores periodos formativos.

VI. Avance del desarrollo de la malla curricular

Con el desarrollo de la oferta de la malla curricular desde 2021 hasta 2023, se han logrado cubrir las necesidades formativas de cada nivel del Servicio de la siguiente manera:

Tabla 13. Oferta del periodo formativo 2022-1

Periodo Formativo 2022-1		
Nivel	Cargo o puesto	Formación básica
0	Coordinación de Operación en Campo Coordinación de Procesos Tecnológicos	Liderazgo en materia electoral
1	Vocalía Ejecutiva Local	
2	Dirección de Área Dirección de Área (UTCE, UTVOPLE)	Administración ejecutiva con visión institucional
3	Coordinación de Auditoría (UTF)	Aspectos normativos en la administración electoral
	Subdirección de Procedimientos Administrativos Sancionadores (UTCE) Vocalía Secretarial Local	
4	Vocalía Ejecutiva JDE	

Periodo Formativo 2022-1		
Nivel	Cargo o puesto	Formación básica
	Subdirección de Área Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica Vocalía de Organización Electoral	Cultura organizacional en los órganos electorales
	Vocalía del Registro Federal de Electores	
5	Vocalía Secretarial JDE	Organización y administración de las juntas distritales ejecutivas
6	Coordinación Operativa A Coordinación Operativa B	Procesos electorales: locales y federales
	Vocalía de Organización Electoral JDE Vocalía del Registro Federal de Electores JDE	
7	Familia del Registro Fed. de Electores	La ética en la función pública
	Familia de Prerrogativas	
	Familia de Organización Electoral	
	Familia Capacitación	
	Familia Normativa	
8	Enlace de Fiscalización Familia de Fiscalización	Ámbito electoral y servicio público
	Analista Jurídico Resolutor A	
	Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal	
	Jefatura de Actualización al Padrón	
	Jefatura de Depuración al Padrón	
	Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis JLE	
9	Jefatura del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana	Instituciones electorales
	Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis JDE	
	Analista Jurídico Resolutor B Analista en Auditoría (Junta Local)	

Tabla 14. Oferta del periodo formativo 2023-1

Periodo Formativo 2023-1			
Nivel	Cargo o puesto	Formación especializada	
0	Coordinación de Operación en Campo Coordinación de Procesos Tecnológicos	Resolución de problemas electorales	
	1		Vocalía Ejecutiva Local
2	Dirección de Área Dirección de Área (UTCE, UTVOPLE)	Resolución de problemas electorales	
3	Coordinación de Auditoría (UTF)	Dictamen de fiscalización del ingreso y gasto de los sujetos obligados	
	Subdirección de Procedimientos Administrativos Sancionadores (UTCE) Vocalía Secretarial Local	Sistema jurídico y procedimientos administrativos sancionadores	
4	Vocalía Ejecutiva JDE	Coordinación de una Junta Distrital Ejecutiva	
	Subdirección de Área Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica Vocalía de Organización Electoral	Democracia electoral y educación cívica	
	Vocalía del Registro Federal de Electores	El RFE y los derechos ciudadanos	
5	Vocalía Secretarial JDE	Medios de impugnación en materia electoral	
6	Coordinación Operativa A Coordinación Operativa B	Coordinación operativa en la Junta local	
	Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica JDE	Procesos de capacitación ciudadana	
	Vocalía de Organización Electoral JDE Vocalía del Registro Federal de Electores JDE	Garantía de identidad y derechos político-electorales	
7	Jefatura de Departamento	Familia del Registro Fed. de Electores	La operación del Registro Federal de Electores
		Familia de Prerrogativas	Prerrogativas de los partidos políticos
		Familia de Organización Electoral	Logística electoral
		Familia Capacitación	Habilidades de gestión en la coordinación de equipos de trabajo
		Familia Normativa	Autoridad electoral y convenios

Periodo Formativo 2023-1		
Nivel	Cargo o puesto	Formación especializada
	Enlace de Fiscalización Familia de Fiscalización	La fiscalización en las juntas locales y distritales
8	Analista Jurídico Resolutor A	Fundamentos de la Fiscalización Electoral
	Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal	Geografía electoral
	Jefatura de Actualización al Padrón	Garantía de identidad y derechos político-electorales
	Jefatura de Depuración al Padrón	
	Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis JLE	Los órganos de vigilancia del Padrón Electoral
Jefatura del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana	Atención ciudadana	
9	Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis JDE	Desarrollo de sesiones
	Analista Jurídico Resolutor B	Procedimientos en materia de fiscalización
	Analista en Auditoría (Junta Local)	Auditoría y fiscalización

VII. Oferta que se impartirá en el periodo formativo 2025/1

Para el periodo formativo 2025/1, se debe impartir la Formación optativa, misma que, como se mencionó anteriormente, se cubre con la formación especializada de un mismo nivel, pero diferente cargo o puesto. Solo en aquellos niveles en los que existe un solo cargo o puesto se ha desarrollado un módulo ex profeso para cubrir dicha necesidad, por lo que la oferta formativa del próximo periodo a impartirse se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15. Proyección de oferta para el periodo formativo 2025-1

Periodo Formativo 2025-1		
Nivel	Cargo o puesto	Formación optativa
0	Coordinación de Operación en Campo	Administración estratégica de proyectos electorales
	Coordinación de Procesos Tecnológicos	
1	Vocalía Ejecutiva Local	
2	Dirección de Área (UTCE, UTVOPLE)	Administración integral de los recursos y gestión del talento humano
3	Coordinación de Auditoría (UTF)	Sistema jurídico y procedimientos administrativos sancionadores

Periodo Formativo 2025-1			
Nivel	Cargo o puesto		Formación optativa
	Subdirección de Procedimientos Administrativos Sancionadores (UTCE) Vocalía Secretarial Local		Dictamen de fiscalización del ingreso y gasto de los sujetos obligados
4	Vocalía Ejecutiva JDE		El RFE y los derechos ciudadanos
	Subdirección de Área Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica Vocalía de Organización Electoral		Coordinación de una Junta Distrital Ejecutiva
	Vocalía del Registro Federal de Electores		Democracia electoral y educación cívica
5	Vocalía Secretarial JDE		Habilidades de comunicación digital en el contexto político electoral
6	Coordinación Operativa A Coordinación Operativa B		Garantía de identidad y derechos político-electorales
	Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica JDE		Coordinación operativa en la Junta local
	Vocalía de Organización Electoral JDE Vocalía del Registro Federal de Electores JDE		La organización electoral en la Junta Distrital
7	Jefatura de Departamento	Familia del Registro Fed. de Electores	Habilidades de gestión en la coordinación de equipos de trabajo
		Familia de Prerrogativas	La operación del Registro Federal de Electores
		Familia de Organización Electoral	Prerrogativas de los partidos políticos
		Familia Capacitación	Logística electoral
		Familia Normativa	Habilidades de gestión en la coordinación de equipos de trabajo
Enlace de Fiscalización Familia de Fiscalización		Autoridad electoral y convenios	
8	Analista Jurídico Resolutor A		Atención ciudadana
	Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal		Garantía de identidad y derechos político-electorales
	Jefatura de Actualización al Padrón		Geografía electoral
	Jefatura de Depuración al Padrón		
	Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis JLE		Atención ciudadana

Periodo Formativo 2025-1		
Nivel	Cargo o puesto	Formación optativa
	Jefatura del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana	Garantía de identidad y derechos político-electorales
9	Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis JDE	Resolución de problemas electorales
	Analista Jurídico Resolutor B	Auditoría y fiscalización
	Analista en Auditoría (Junta Local)	Procedimientos en materia de fiscalización

Además, se deberán impartir los módulos de la Formación básica requeridos para el personal del Servicio de nuevo ingreso, y los que corresponden a la impartición de segunda y tercera oportunidad para el personal que no acreditó la oferta formativa asignada en los periodos 2022/1 o 2023/1.

Tabla 16. Módulos de Formación básica para 2ª y 3ª oportunidad

Nivel	Módulo	Oportunidad	No. personas
3	Aspectos normativos en la administración electoral	Segunda	1
4	Cultura organizacional en los órganos electorales	Tercera	1
5	Organización y administración de las juntas distritales ejecutivas	Tercera	1
7	Ética en la función pública	Segunda	6
7	Ética en la función pública	Tercera	1
9	Instituciones electorales	Segunda	2
		TOTAL	12

Tabla 17. Módulos de la Formación especializada para 2ª oportunidad

Nivel	Módulo	Oportunidad	No. personas
5	Medios de impugnación en materia electoral	Segunda	3
6	Estadística electoral nivel 6	Segunda	1
6	Garantía de identidad y derechos político-electorales nivel 6	Segunda	1
6	Procesos de capacitación ciudadana	Segunda	2
7	La operación del Registro Federal de Electores	Segunda	1
7	La fiscalización en las juntas locales y distritales	Segunda	1
8	Atención ciudadana	Segunda	1
9	Desarrollo de sesiones	Segunda	4
		TOTAL	14

Anexo 1

Elementos descriptivos de la oferta formativa básica

Cuerpo de la Función Ejecutiva

La Función Ejecutiva¹⁹ está conformada por quienes ocupen plazas de cargos con atribuciones de dirección, mando y supervisión identificados en el Catálogo del Servicio, por ello se han considerado los siguientes criterios para definir una propuesta formativa acorde a sus atribuciones:

Nivel 1

Nivel	1
Nombre del módulo	Liderazgo en materia electoral
Propósito	Promover en las y los MSPEN el liderazgo necesario para orientar el desempeño individual y colectivo con la visión institucional, así como verificar el cumplimiento de los valores éticos, vinculando activamente a la institución con su entorno estratégico, a partir de la aplicación de estrategias y escenarios alternativos de influencia en entornos complejos.
Competencias clave (nivel 3)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Competencias directivas (nivel 5)	Liderazgo Negociación Trabajo en equipo y redes de colaboración
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos
Marco institucional	Valores institucionales Proyectos estratégicos institucionales
Conocimiento normativo	Normativa del ámbito electoral
Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico-político Conocimiento jurídico Conocimiento ético Conocimiento técnico
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conocimiento organizacional Conocimiento desarrollo humano

Nivel 2

¹⁹ Artículo 174, numeral I del Estatuto.

Considera a los directores de área de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas, aunque sus perfiles son diversos y sus objetivos diferentes, tienen en común la coordinación y desarrollo de proyectos institucionales, así como la supervisión de diferentes procesos. Los cargos/puestos a los que nos referimos son los siguientes:

Nivel	2
Nombre del módulo	Administración en materia electoral
Propósito	Desarrollo de competencias para la toma de decisiones estratégicas sustentadas en el análisis de escenarios de simulación, donde además aplique estrategias para el trabajo colaborativo y dirija a un equipo de trabajo para el logro de resultados.
Competencias clave (nivel 3)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Competencias directivas (nivel 4)	Análisis y toma de decisiones bajo presión Liderazgo Trabajo en equipo y redes de colaboración
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos
Marco institucional	Conocimiento de los valores institucionales
Conocimiento normativo	Normativa del ámbito electoral
Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico jurídico Conocimiento teórico ético
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conocimiento organizacional Conocimiento desarrollo laboral/humano

Nivel 3

Contempla a Coordinadora o Coordinador de la Unidad Técnica de Fiscalización, Subdirectora o Subdirector de la Unidad Técnica de lo Contencioso Electoral y Vocal Secretario de Junta Local Electoral, los tres cargos/puestos tiene una fuerte carga de aspectos normativos, aunque en diferentes procesos y procedimientos, por tal razón se considera en su formación básica:

Nivel	3
Nombre del módulo	Aspectos normativos en la administración electoral
Propósito	Desarrollar habilidades para el tratamiento de situaciones administrativo-electorales, que permitan la toma de decisiones estratégicas y el trabajo colaborativo.
Competencias clave (nivel 3)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Competencias directivas (nivel 4)	Análisis y toma de decisiones bajo presión Trabajo en equipo y Redes de colaboración
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos
Marco institucional	Conocimiento del entorno institucional Conocimientos de los valores institucionales
Conocimiento normativo	Normativa del ámbito electoral
Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico jurídico Conocimiento teórico de fiscalización
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conocimiento organizacional

Nivel 4

En este nivel se ubica el Vocal Ejecutivo de Junta Distrital, así como los Vocales Locales de Organización Electoral, Capacitación Electoral y Educación Cívica, del Registro Federal Electoral y Subdirector de área, por lo que se considera para su formación básica:

Nivel	4
Nombre del módulo	Cultura organizacional en los órganos electorales
Propósito	Desarrollo de habilidades para aplicar la visión institucional y, la ética y responsabilidad administrativa en el desempeño de sus funciones, así como aplicar técnicas para el análisis de situaciones donde identifique relaciones, causas o tendencias.
Competencias clave (nivel 2)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Competencias directivas (nivel 3)	Análisis y toma de decisiones bajo presión Trabajo en equipo y Redes de colaboración
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos
Marco institucional	Conocimiento de la estructura institucional
Conocimiento normativo	Normativa del ámbito electoral
Marco teórico-conceptual	Conocimiento técnico Conocimiento teórico ético
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conocimiento organizacional Conocimiento desarrollo laboral/humano

Nivel 5

Para este nivel solo está considerado el Vocal Secretario Distrital, por lo que el módulo de formación básica debe atender los aspectos relacionados con el objetivo del cargo/puesto.

Nivel	5
Nombre del módulo	Administración ejecutiva electoral
Propósito	Desarrollo de habilidades para la administración de los Órganos Desconcentrados a nivel distrital.
Competencias clave (nivel 2)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Competencias directivas (nivel 3)	Análisis y toma de decisiones bajo presión Trabajo en equipo y Redes de colaboración Negociación
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos

Marco institucional	Conocimiento de los valores institucionales Conocimiento de la estructura institucional
Conocimiento normativo	Normativa del ámbito electoral Normativa específica
Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico político Conjunto de conocimientos de orden jurídico sobre aspectos electorales Conjunto de conocimientos de orden ético que son necesarios para el desempeño de la labor electoral. Conjunto de conocimientos para el manejo de herramientas ofimáticas, sistemas informáticos institucionales, entre otros.
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conocimiento organizacional

Nivel 6

Los vocales del ramo de junta distrital junto con el Coordinador o Coordinadora Operativa y los jefes de monitoreo a módulos están ubicados en este nivel.

Nivel	6
Nombre del módulo	Procesos electorales: locales y federales
Propósito	Distinguir con claridad las etapas del proceso electoral federal y local, y las funciones de los personajes que intervienen en su desarrollo y realización.
Competencias clave (nivel 2)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Competencias directivas (nivel 3)	Análisis y toma de decisiones bajo presión Trabajo en equipo y Redes de colaboración Negociación
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos
Marco institucional	Conocimiento de los valores institucionales
Conocimiento normativo	Normativa del ámbito electoral
Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico político Conocimiento técnico
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conocimiento organizacional

Nivel 7

Los cargos/puestos de este nivel incluyen las jefaturas de departamento de las unidades de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas y el enlace de fiscalización.

Nivel	7
Nombre del módulo	Ética en la función pública
Propósito	Dotar a las y los funcionarios de estrategias para aplicar el marco ético y legal tanto en el desempeño de sus funciones como en la verificación del desempeño de sus colaboradores. También resalta la importancia de conocer los derechos y obligaciones, tanto de su cargo/puesto, como de sus colaboradores para que, con base en ello, generar dinámicas de trabajo funcionales y grupos de trabajo conocedores de su responsabilidad electoral y administrativa como servidores públicos.
Competencias clave (nivel 1)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Competencias directivas (nivel 2)	Análisis y toma de decisiones bajo presión Trabajo en equipo y Redes de colaboración Negociación
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos
Marco institucional	Conocimiento de los valores institucionales Conocimiento de la estructura institucional
Conocimiento normativo	Normativa general del Servicio Público Normativa del ámbito electoral Normativa específica
Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico político Conocimiento teórico jurídico Conocimiento teórico ético Conocimiento técnico
Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conocimiento organizacional Conocimiento desarrollo laboral/humano

Cuerpo de la Función Técnica

La Función Técnica²⁰ conformada por quienes ocupen las plazas de puestos con funciones especializadas identificados en el Catálogo del Servicio, por lo que se considera que los dos niveles (8 y 9) en los que están designados, el módulo de Formación básica dotará de conocimientos y valores institucionales, para que su desempeño como servidor público y del Servicio Profesional Electoral esté alineado a los principios rectores, al código de ética y de conducta y, además, sea conocedor del entorno institucional. Por ello, la propuesta formativa para estos dos niveles se describe de la siguiente manera:

Nivel 8

Nivel	8
Nombre del módulo	Ámbito electoral y servicio público
Propósito	En este nivel es necesario que los funcionarios apliquen el marco ético y legal tanto en el desempeño de sus funciones como en la verificación del desempeño de sus colaboradores. También resalta la importancia de conocer los derechos y obligaciones, tanto de su cargo/puesto, como de sus colaboradores para que, con base en ello, generar dinámicas de trabajo funcionales y grupos de trabajo conocedores de su responsabilidad electoral y administrativa como servidores públicos
Competencias clave (nivel 1)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos
Marco institucional	Conocimiento de los valores institucionales Conocimiento de la estructura institucional
Conocimiento normativo	Normativa general del Servicio Público Normativa del ámbito electoral Normativa específica
Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico jurídico Conocimiento teórico ético
Conocimiento Administrativo-Gerencial	

²⁰ Artículo 174, numeral II del Estatuto.

Nivel 9

Nivel	9
Nombre del módulo	Elecciones e instituciones
Propósito	En este nivel el MSPEN deberá conocer el entramado institucional electoral, las atribuciones de cada institución y su importancia en el desarrollo de la democracia. Además, deberá conocer la estructura orgánica, así como los principios rectores de la función electoral, la visión, la misión, las políticas, los programas generales institucionales y los proyectos estratégicos. Adicionalmente, debe conocer la importancia de la institución en la defensa y promoción de los derechos político-electorales.
Competencias clave (nivel 1)	Visión institucional Ética y responsabilidad administrativa
Dimensiones de conocimiento	Aspectos específicos
Marco institucional	Conocimiento del entorno institucional Conocimiento de los valores institucionales Conocimiento de la estructura institucional
Conocimiento normativo	Normativa electoral
Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico jurídico Conocimiento teórico ético
Conocimiento Administrativo-Gerencial	

Anexo 2

Carta descriptiva (Ejemplo)

Instituto Nacional Electoral
Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional
Diseño por estructuras de Unidades Didácticas de los módulos del Programa de Formación

Nombre del módulo	Liderazgo en materia electoral	TIPO DE FORMACIÓN	BÁSICA
Cargos / puesto a los que va dirigido	Vocalía Ejecutiva JLE	Nivel	1
PROPÓSITO	Promover en las y los MSPEN el liderazgo necesario para orientar el desempeño individual y colectivo con la visión institucional, así como verificar el cumplimiento de los valores éticos, vinculando activamente a la institución con su entorno estratégico, a partir de la aplicación de estrategias y escenarios alternativos de influencia en entornos complejos.		
COMPETENCIAS	Visión institucional (nivel 3)	Ética y responsabilidad administrativa (nivel 3)	
Clave	Orienta el desempeño individual y colectivo con la visión institucional	Verifica y promueve el cumplimiento de los valores éticos de conformidad con la normativa.	
Directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Genera identidad y compromiso, transmitiendo entre sus colaboradores los principios rectores de la función electoral. • Define estrategias para alinear a su equipo de trabajo al cumplimiento de los planes y proyectos institucionales, considerando las oportunidades y riesgos que presenta el entorno • Genera una dirección clara y compartida, involucrando a su equipo en la definición de estrategias de solución. • Promueve el compromiso y optimismo ante periodos de inestabilidad o crisis para motivar a sus colaboradores a superar obstáculos estableciendo canales de comunicación e información interinstitucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera estrategias de aplicación de la normativa del servicio público, incorporando acciones que refuercen el cumplimiento de sus funciones y atribuciones en el marco de sus derechos y obligaciones. • Coordina estrategias de aplicación de la normativa del servicio público, incorporando acciones que refuercen el cumplimiento de sus funciones y atribuciones en el marco de sus derechos y obligaciones. • Vigila la aplicación de los mecanismos y vías institucionales que sancionan el incumplimiento de obligaciones, considerando la normativa establecida • Promueve la actuación de sus colaboradores dentro de un marco ético y normativo, identificando resultados y consecuencias que tienen hacia la sociedad. • Fomenta la comunicación y la interacción con actores clave internos o externos para fortalecer la cultura democrática 	
Liderazgo (nivel 5) Dirige a otros líderes para el alcance de los resultados institucionales			

		<p>estableciendo canales de comunicación asertiva con base en los principios rectores institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece políticas para el cumplimiento de conductas apegadas a los valores ético-institucionales, instruyendo su observancia.
<p>Negociación (nivel 5) Maneja con flexibilidad y eficacia estrategias y escenarios alternativos de influencia en entornos complejos alcanzando acuerdos de impacto institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con altos miembros de la estructura de la institución y/o de otras instituciones, transmitiendo el sentido de la misión, visión, políticas y programas generales, así como proyectos estratégicos institucionales • Crea escenarios que generen beneficios a las partes involucradas conciliando los intereses e ideas de los interlocutores dentro de los tiempos y condiciones establecidos <p>Cierra la negociación logrando acuerdos y compromisos de impacto institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseña estrategias en una situación comunicativa basado en aspectos relevantes, hechos y normas considerando el impacto organizacional de los posibles acuerdos. • Resuelve conflictos constructivamente en entornos adversos y/o de riesgo institucional, identificando los intereses de los actores involucrados. • Conduce la negociación adaptando sus intervenciones y analizando las reacciones emocionales de la contraparte.
<p>Trabajo en equipo y redes de colaboración (nivel 5) Vincula activamente a la institución con su entorno estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el cumplimiento de la visión, misión, políticas y programas generales, así como los proyectos estratégicos y normativa de la institución, observándolo sistemáticamente en el desempeño del equipo de trabajo al que pertenece. • Interactúa con otros miembros de la estructura de la institución y/o de otras, organizaciones, reconociendo sus funciones y ámbitos de responsabilidad. • Verifica que las funciones del equipo de trabajo al que pertenece se realicen con apego a la normativa que rige su desempeño • Establece relaciones de colaboración interinstitucionales que resultan estratégicas y de alto impacto cumpliendo con los objetivos institucionales. • Instrumenta las mejores prácticas del trabajo en equipo y redes de colaboración internas y externas propiciando eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos. • Propone convenios de apoyo y colaboración, considerando alianzas estratégicas de mutuo beneficio con otras instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el cumplimiento de los valores éticos del servicio público contenidos en la normativa electoral, promoviendo en su entorno operativo su aplicación. • Genera programas institucionales en materia de derechos humanos, supervisando que las acciones se ejecuten de acuerdo con lo previsto. • Establece acuerdos entre los equipos de trabajo o las redes de colaboración de las diversas áreas ante situaciones complejas, generando consensos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Representa a la institución en eventos de carácter oficial nacional o internacional dentro de las redes de colaboración, promoviendo la visión y estrategia institucional. • Dirige equipos de alto desempeño y redes de colaboración de alto impacto, aprovechando la experiencia y conocimiento en el ámbito electoral. 			
Competencia/aspecto preponderante		Liderazgo			
Dimensión de conocimiento	Marco institucional	Valores institucionales Proyectos estratégicos institucionales			
	Conocimiento normativo	Normativa del ámbito electoral			
	Marco teórico-conceptual	Conocimiento teórico-político Conocimiento jurídico Conocimiento ético Conocimiento técnico			
	Conocimiento Administrativo-Gerencial	Conocimiento organizacional Conocimiento desarrollo humano			
Temas transversales					
Orientación por unidad didáctica					
Cómo el liderazgo influye en el trabajo en equipo		Herramientas de negociación y fortalecimiento del liderazgo para la toma de decisiones.		Dirección y liderazgo para alinear la aplicación de los valores éticos y legales de la institución en la función electoral.	
Nombre de la UD 1	Liderazgo estratégico y equipos directivos de alto desempeño.	Nombre de la UD 2	Herramientas para la negociación ejecutiva y el liderazgo	Nombre de la UD 3	La responsabilidad ético-legal de los líderes del SPEN
CLAVE		CLAVE		CLAVE	
Coord. Académica	Administrativo organizacional	Coord. Académica	Ejecutivo gerencial	Coord. Académica	Ejecutivo gerencial
Comportamientos que se abordaran en la unidad		Comportamientos que se abordaran en la unidad		Comportamientos que se abordaran en la unidad	

<ul style="list-style-type: none"> • VI: Promueve el cumplimiento de la visión, misión, políticas y programas generales, así como los proyectos estratégicos y normativa de la institución, observándolo sistemáticamente en el desempeño del equipo de trabajo al que pertenece. • ERA: Dirige el cumplimiento de los valores éticos del servicio público contenidos en la normativa electoral, promoviendo en su entorno operativo su aplicación. • TE: Instrumenta las mejores prácticas del trabajo en equipo y redes de colaboración internas y externas propiciando eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos. • TE: Establece acuerdos entre los equipos de trabajo o las redes de colaboración de las diversas áreas ante situaciones complejas, generando consensos. • TE: Propone convenios de apoyo y colaboración, considerando alianzas estratégicas de mutuo beneficio con otras instituciones. • L: Promueve el compromiso y optimismo ante periodos de inestabilidad o crisis para motivar a sus colaboradores a superar obstáculos estableciendo canales de comunicación e información interinstitucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • VI: Interactúa con altos miembros de la estructura de la institución y/o de otras instituciones, transmitiendo el sentido de la misión, visión, políticas y programas generales, así como proyectos estratégicos institucionales • N: Crea escenarios que generen beneficios a las partes involucradas conciliando los intereses e ideas de los interlocutores dentro de los tiempos y condiciones establecidos. • N: Resuelve conflictos constructivamente en entornos adversos y/o de riesgo institucional, identificando los intereses de los actores involucrados. • N: Conduce la negociación adaptando sus intervenciones y analizando las reacciones emocionales de la contraparte. • N: Rediseña estrategias en una situación comunicativa basado en aspectos relevantes, hechos y normas considerando el impacto organizacional de los posibles acuerdos. • L: Genera una dirección clara y compartida, involucrando a su equipo en la definición de estrategias de solución. • L: Fomenta la comunicación y la interacción con actores clave internos o externos para fortalecer la cultura democrática estableciendo canales de comunicación asertiva con base en los principios rectores institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • VI: Genera identidad y compromiso, transmitiendo entre sus colaboradores los principios rectores de la función electoral. • ERA: Genera estrategias de aplicación de la normativa del servicio público, incorporando acciones que refuercen el cumplimiento de sus funciones y atribuciones en el marco de sus derechos y obligaciones. • ERA: Coordina estrategias de aplicación de la normativa del servicio público, incorporando acciones que refuercen el cumplimiento de sus funciones y atribuciones en el marco de sus derechos y obligaciones. • ERA: Vigila la aplicación de los mecanismos y vías institucionales que sancionan el incumplimiento de obligaciones, considerando la normativa establecida • ERA: Promueve la actuación de sus colaboradores dentro de un marco ético y normativo, identificando resultados y consecuencias que tienen hacia la sociedad. • L: Define estrategias para alinear a su equipo de trabajo al cumplimiento de los planes y proyectos institucionales, considerando las oportunidades y riesgos que presenta el entorno • L: Genera una dirección clara y compartida, involucrando a su equipo en la definición de estrategias de solución. • L: Promueve el compromiso y optimismo ante periodos de inestabilidad o crisis para motivar a sus colaboradores a superar obstáculos estableciendo canales de comunicación e información interinstitucionales. • L: Fomenta la comunicación y la interacción con actores clave internos o externos para fortalecer la cultura democrática estableciendo canales de comunicación asertiva con base en los principios rectores institucionales.
<p align="center">Distribución de conocimientos propuestos en las dimensiones</p>	<p align="center">Distribución de conocimientos propuestos en las dimensiones</p>	<p align="center">Distribución de conocimientos propuestos en las dimensiones</p>
Valores institucionales Proyectos estratégicos institucionales Conocimiento organizacional	Conocimiento teórico-político Conocimiento técnico	Valores institucionales Normativa del ámbito electoral Conocimiento jurídico

Conocimiento desarrollo humano		Conocimiento ético
JUSTIFICACIÓN DEL MÓDULO		
<p>El nivel 1 de la estructura del Servicio Profesional Electoral Nacional (Servicio) corresponde a las y los titulares de las vocalías ejecutivas locales de la junta local ejecutiva y, para efectos del Programa de Formación, también incluye a dos coordinaciones del Registro Federal de Electores. No obstante, en lo sucesivo nos referiremos de manera generalizada a la vocalía ejecutiva. Se trata de las y los responsables máximos en términos organizativos de los órganos desconcentrados, es decir, del más alto nivel de la estructura del Servicio, por lo que requieren del desarrollo de competencias de alta dirección para desempeñar adecuadamente sus funciones. Los contenidos del módulo “Liderazgo en materia electoral” estarán dirigidos a promover un alto dominio de las competencias clave y directivas de estos cargos conforme al diccionario de competencias del Servicio, por lo que es necesario desarrollar sus habilidades para lograr el alineamiento de las juntas locales ejecutivas con la visión, misión, políticas y programas del Instituto, asegurar la robustez del marco de integridad en ellas, compartir una visión de posicionamiento organizativo hacia el interior de los equipos de trabajo, adoptar un enfoque de colaboración con actores e instituciones clave para lograr los objetivos institucionales y asegurar el mantenimiento de la motivación y el manejo adecuado de situaciones de crisis por medio de un liderazgo personal transformativo.</p> <p>Las demandas que sobre ellos impone el complejo entorno político y social en los que se desempeñan hacen necesario el desarrollo de habilidades de gestión estratégica que aseguren una adecuada lectura del entorno, la definición de una visión compartida de posicionamiento organizativo en dicho entorno, el comprender y aplicar herramientas que aseguren el alineamiento de los comportamientos grupales.</p> <p>Quienes arriban a estos puestos han recorrido una carrera exitosa en el Servicio o mostraron habilidades específicas que les facultan para desempeñarse en este puesto. Con todo, cada proceso electoral (federal o local) pone a prueba la capacidad de negociación de las y los vocales ejecutivos tanto con actores internos del Instituto, como con autoridades externas, que demandan dirección y liderazgo en situaciones de tensión política, escasez de recursos y presión de la agenda que marca el propio proceso electoral. A nivel de cada entidad la o el funcionario debe contar con herramientas renovadas y actualizadas para mantener y fortalecer su liderazgo, pues de otra manera, el simple cumplimiento de metas no le permitiría enfrentar los imponderables de cada proceso electoral en su interacción con los partidos políticos, las autoridades estatales y municipales, y las propias autoridades del Instituto.</p> <p>Por ello, a pesar de la experiencia con que cuentan las y los miembros del Servicio que se encuentran en este nivel, es menester que se actualicen y conozcan nuevas formas de negociación, nuevas habilidades que fortalezcan su capacidad de diálogo y comunicación y que innoven con prácticas que les permitan que su experiencia y capacidades permeen hacia sus colaboradores incorporando los valores y principios institucionales. Con estas competencias y habilidades, los integrantes del nivel 1 de la estructura del Servicio, además de actualizar sus competencias, conocimientos y habilidades, se convertirán en referentes inspiradores de quienes eventualmente aspirarán a ese puesto y, en general, de los equipos que lideran.</p> <p>Ello requiere de un conocimiento actualizado de las interpretaciones y lineamientos que emiten las autoridades superiores del Instituto, al tiempo que se necesita conocer ejemplos de la aplicación los principios éticos del servicio público, especialmente en el marco del respeto a la pluralidad, la aplicación de políticas de género e inclusión. Por ello, es conveniente fortalecer la experiencia de los miembros del Servicio de primer nivel con la confrontación con situaciones hipotéticas que les permitan poner en práctica su capacidad para resolver dilemas ético-legales e incorporar en su toma de decisiones a sus equipos de trabajo.</p> <p>A partir de este tipo de experiencias conducidas, se fortalecerá a las y los vocales ejecutivos en su visión de los valores institucionales y tendrán los elementos para inspirar a otros miembros del Servicio en la generación de la identidad y el compromiso en su desempeño como funcionarios públicos electorales</p>		

JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN
<p>Las y los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional (Servicio) del nivel 1 corresponde a las vocalías ejecutivas locales de la junta local ejecutiva, así como a dos coordinaciones del Registro Federal de Electores, sin embargo, en lo sucesivo nos referiremos de manera particular a la vocalía ejecutiva. Se trata de los responsables máximos en términos organizativos de los órganos desconcentrados, es decir, del más alto nivel de la estructura del Servicio, por lo que se requiere del desarrollo de competencias de alta dirección para desempeñar adecuadamente sus funciones. Los contenidos del módulo “Liderazgo en materia electoral” estarán dirigidos a promover un alto dominio de las competencias clave y directivas de estos cargos conforme al diccionario de competencias del Servicio, por lo que es necesario desarrollar sus habilidades para lograr el alineamiento de las juntas locales ejecutivas con la visión, misión, políticas y programas del Instituto, asegurar la robustez del marco de integridad en las mismas juntas, compartir una visión de posicionamiento organizativo hacia el interior de los equipos de trabajo, adoptar un enfoque de colaboración con actores e instituciones clave para lograr los objetivos institucionales y asegurar el mantenimiento de la motivación y el manejo adecuado de situaciones de crisis por medio de un liderazgo personal transformativo.</p> <p>Las demandas que sobre ellos impone el complejo entorno político y social en los que se desempeñan hacen necesario el desarrollo de habilidades de gestión estratégica que aseguren una adecuada lectura del entorno, la definición de una visión compartida de posicionamiento organizativo en dicho entorno, el comprender y aplicar herramientas que aseguren el alineamiento de los comportamientos grupales.</p>	<p>Las Vocalías Ejecutivas constituyen el más alto nivel del SPEN. Quienes arriban a estos puestos han recorrido una carrera exitosa en el Servicio o mostraron habilidades específicas para desempeñarse en este puesto. Con todo, cada proceso electoral (federal o local) pone a prueba la capacidad de negociación de los Vocales Ejecutivos, con actores internos del Instituto, como con autoridades externas que demandan dirección y liderazgo en situaciones de tensión política, escasez de recursos y presión de la agenda que marca el propio proceso electoral. A nivel de cada entidad el Vocal Ejecutivo debe contar con herramientas renovadas y actualizadas para mantener y fortalecer su liderazgo, pues de otra manera, el simple cumplimiento de metas no le permitiría enfrentar los imponderables de cada proceso electoral en su interacción con los partidos políticos, las autoridades estatales y municipales, y las propias autoridades del Instituto. Por ello, a pesar de la experiencia con que cuentan los miembros del Servicio que se encuentran en este nivel, es menester que se actualicen y conozcan nuevas formas de negociación, nuevas habilidades que fortalezcan su capacidad de diálogo y comunicación y que innoven con prácticas que les permitan que su experiencia y capacidades permeen hacia sus colaboradores incorporando los valores y principios institucionales. Con estas competencias y habilidades, los integrantes del Nivel 1 del Servicio Profesional Electoral Nacional, además de actualizar sus competencias, conocimientos y habilidades, se convertirán en referentes inspiradores de quienes eventualmente aspirarán a ese puesto.</p>	<p>Los vocales ejecutivos enfrentan en su desempeño un conjunto de dilemas que requieren interpretar correctamente los principios rectores de la función electoral para su aplicación adecuada, además de tomar decisiones apegadas a la normatividad del servicio público. Por ello es necesario que, al fomentar la colaboración entre sus colaboradores, transmitan los principios éticos y el apego irrestricto a la normatividad en cada fase de la actividad electoral. Ello requiere de un conocimiento actualizado de las interpretaciones y lineamientos que emiten las autoridades superiores del Instituto, al tiempo que se necesita conocer ejemplos de la aplicación los principios éticos del servicio público, especialmente en el marco del respeto a la pluralidad, la aplicación de políticas de género e inclusión. Por ello, es conveniente fortalecer la experiencia de los miembros del SPEN de primer nivel con la confrontación con situaciones hipotéticas que les permitan poner en práctica su capacidad para resolver dilemas ético-legales e incorporar en su toma de decisiones a sus equipos de trabajo.</p> <p>A partir de este tipo de experiencias conducidas, esta Unidad Didáctica fortalecerá a los vocales ejecutivos en su visión de los valores institucionales y tendrán los elementos para inspirar a otros miembros del SPEN en la generación de la identidad y el compromiso en su desempeño como funcionarios públicos. Los contenidos y prácticas de esta Unidad Didáctica se vuelven centrales para que el liderazgo propio de este nivel del SPEN se convierta también en herramientas para la integración de los equipos y la aplicación de estímulos y sanciones correctas en la aplicación adecuada de la normatividad.</p>

<p>A partir de este tipo de experiencias conducidas, se fortalecerá a las y los vocales ejecutivos en su visión de los valores institucionales y tendrán los elementos para inspirar a otros miembros del Servicio en la generación de la identidad y el compromiso en su desempeño como funcionarios públicos.</p>		
PROBLEMA EJE	PROBLEMA EJE	PROBLEMA EJE
<p>En el desarrollo de mi trabajo cotidiano, ¿es suficiente con guiarme por la intuición o basarme en experiencias laborales anteriores sobre cómo lidiar con el entorno político y social para asegurar el adecuado alineamiento interno o podría beneficiarme de herramientas de gestión estrategia para mejorar mi liderazgo?</p>	<p>¿Cómo combinar mis habilidades de negociación y diálogo para fortalecer mi liderazgo al interior y en el exterior de la institución, en el contexto de la difusión y vivencia de los valores institucionales con mis colaboradores y superiores, especialmente en situaciones de tensión y presiones laborales propias de un proceso electoral?</p>	<p>¿De qué manera puedo aplicar la normatividad institucional y los principios rectores de la función electoral al enfrentar dilemas que requieren el respeto absoluto a los principios y valores éticos de la Institución, particularmente ante situaciones novedosas que requieren de nuevas interpretaciones de la ley?</p>
OBJETIVO DE LA UNIDAD	OBJETIVO DE LA UNIDAD	OBJETIVO DE LA UNIDAD
<p>El personal del Servicio desarrollará una visión compartida y estrategias de liderazgo por medio de la aplicación de conceptos y herramientas de gestión estratégica y el fortalecimiento de la infraestructura de integridad que le permitan una adecuada comprensión del entorno político y social, así como de las capacidades y limitaciones de su unidad administrativa.</p>	<p>El personal del SPEN aplicará un liderazgo con actitud de negociación y diálogo, de forma creativa en escenarios o situaciones de especial tensión laboral y política, mediante la práctica de ejercicios vivenciales en los que refleje los valores institucionales, la aplicación de la ley, así como los principios rectores de la función electoral para el correcto desarrollo de la institución.</p>	<p>El personal del SPEN estructurará sus decisiones ante cualquier situación del ejercicio de su autoridad, a través de prácticas de trabajo colaborativo con su equipo aplicando el marco ético-normativo, con compromiso y entusiasmo institucional, promoviendo y proyectando el respeto a la legalidad, privilegiando la aplicación de los principios y valores éticos del Instituto.</p>
CONTENIDOS	CONTENIDOS	CONTENIDOS
<p>1. Dirección Estratégica 1.1 ¿Qué es la estrategia? 1.2 La importancia de la Visión compartida 1.3 Análisis de contexto político-social (economía política) 1.4 Alineamiento organizativo 1.5 Círculo de discusión</p>	<p>Tema 1: Habilidades directivas para la negociación. 1. Conocimiento de las formas de negociación política en México: el caso de la negociación legislativa para la construcción del Pacto por México: 2012-2016. LECTURA: Lorenzo Arrieta Ceniceros y Diego Ramírez Arriaga, "La negociación política en el cambio institucional de la dinámica</p>	<p>Tema 1: Ser líder con sentido ético. a. Competencias del líder actual. VIDEO: Discurso sobre integridad. Al Pacino. https://www.youtube.com/watch?v=QvCUrbyXijl b. Qué es la ética.</p>

<p>Ernesto Velasco (2010) "Introducción: las fuentes e implicaciones de la gestión estratégica en el sector público" en Ernesto Velasco (comp.) <i>Gestión Estratégica</i>. México: Siglo XXI-EAPDF. Pp. 17-64.</p> <p>Mintzberg, Henry (2010) "Las cinco Ps de la estrategia" en Ernesto Velasco (comp.) <i>Gestión Estratégica</i>. México: Siglo XXI-EAPDF. Pp. 66-78.</p> <p>Parrado Diez, Salvador, "El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión" en Olías de Lima, Blanca (coord.) <i>La Nueva Gestión Pública</i>. Madrid, Prentice Hall, pp. 127-158.</p> <p>Moore, Mark, "Imaginación Gerencial" en <i>Gestión estratégica y creación de valor en el sector público</i>. Buenos Aires, Paidós, 1998.</p> <p>Armijo, Marianela, (2011), <i>Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público</i>, Santiago de Chile, CEPAL, cap. IV, pp. 29-53</p> <p>Jimenez, Edgar (2000) "Enfoques teóricos del análisis político" en Tomas Miklos (coord.) <i>Las ediciones políticas. De la planeación a la acción</i>, México: Siglo XXI-IFE, pp. 217-276</p> <p>Universidad de Guadalajara (s.a), <i>El Análisis PESTEL</i> disponible en http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF</p> <p>Laws, E., & Marquette, H. (2018). <i>Thinking and working politically. Reviewing the evidence on the integration of politics into development practice over the past decade.</i></p>	<p>legislativa. A propósito del Pacto por México", en <i>Estudios Políticos</i>, No. 39, Sep/Dic 2016, UNAM, Ciudad de México. Consultar en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162016000300121</p> <p>2. Análisis de herramientas y dinámica de la negociación.</p> <p>LECTURA: Octavio Reyes López, "Técnicas de negociación política" Consultar en: https://www.researchgate.net/publication/321197982_Tecnicas_de_Negociacion_Politica</p> <p>Introducción al Modelo Harvard de Negociación. Conferencia introductoria. Learning Grupo. https://www.youtube.com/watch?v=JQTK3qjYPck</p> <p>Tema 2: La importancia del desarrollo personal en el ejercicio del liderazgo con inclusión y diversidad. Los contenidos estarán encaminados a destacar la importancia del liderazgo para una buena negociación y al fortalecimiento personal del líder para el éxito en las situaciones de tensión y stress laboral.</p> <p>1. LECTURA: Ayerbe Ramos, A., Mejía Cardozo, D.A., Barrios Puello, I. y Heider Madrigal, J. 1. El liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales. <i>Aglala</i>. 11, 2 (1), 233-248. Consultar en: http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1740</p>	<p>VIDEO: Conferencia de Adela Cortina. ¿Qué es la ética y para qué sirve? https://www.youtube.com/watch?v=JspFfzuJvec</p> <p>c. Ética y liderazgo.</p> <p>LECTURA: Carlos David Simonetta, "Ética y liderazgo. La neutralidad no existe" Consultar en: https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653854006/511653854006.pdf</p> <p>d. Ética y defensa de los valores institucionales.</p> <p>LECTURA Y EJERCICIO: INE: Cultura institucional. Consultar en https://www.ine.mx/sobre-el-ine/cultura-institucional/</p> <p>Tema 2: Dilemas éticos del liderazgo en el sector público.</p> <p>a. Dilemas morales como ejemplos.</p> <p>VIDEO: 6 Dilemas morales que te pondrán en aprietos ¿Qué harías tú? https://www.youtube.com/watch?v=qLnxlfXa-lg</p> <p>Tema 3: El marco ético normativo en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>a. Legalidad.</p> <p>LECTURA: Gonzalo Moctezuma Barragán, "Ética, Legalidad y Democracia", <i>Derecho y Cultura</i>, Núm. 11-12, sept-dic 2003, pp 47 a 51. Consultar en: http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derycul/cont/11/eyr/eyr6.pdf</p>
---	--	---

<p>Kaplan, Robert S. (2010) El Cuadro de Mando Integral y las organizaciones no lucrativas” en Ernesto Velasco (comp.) Gestión Estratégica. México: Siglo XXI-EAPDF. Pp.153-163.</p> <p>Arellano Gault, David (2004) “Proyecto de integración: la estrategia y los objetivos estratégicos” y “Los objetivos estratégicos: las pautas de la intervención organizacional”, en David Arellano, Gestión estratégica para el sector público, México: FCE, pp. 125-143.</p> <p>2. Liderazgo estratégico 2.1 Las funciones del liderazgo estratégico 2.2 Comunicación y apropiación de la Visión y estrategias 2.3 Liderazgo hacia afuera: actuar en entorno complejos 2.4 Estilos y liderazgo transaccional 2.5 Círculo de discusión</p> <p>Bryson, John M. y Farnum k. Alston, Creating and Implementing your Strategic Plan. San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Ramió, Carles (1999) “El cambio organizativo: el ciclo de vida de las organizaciones públicas” en Carles Ramió Teoría de las organizaciones y la administración pública. Madrid: Tecnos Universidad Pompeu Fabra, pp. 250-302.</p> <p>Joyce, Paul “Reform, Leadership and Reform” en Strategic leadership in public sector services, London: Sage, pp. 256-283.</p> <p>Gallardo Gallardo, E., Elena Pérez, S., & Gomis Galipienso, J. (2016). ¿Cómo gestionar el cambio en una organización? Editorial UOC.</p>	<p>Objetivo específico: entender la relación entre liderazgo y negociación para la correcta construcción de acuerdos.</p> <p>2. Integralidad entre la persona y el líder. VIDEO: Meta liderazgo, creando líderes de alto desempeño Roberto Mourey TEDxBarridelEncino. https://www.youtube.com/watch?v=PZuSrV0hsnA</p> <p>Tema 3: Diálogo en el manejo de conflictos.</p> <p>1. Importancia del diálogo para resolver conflictos: VIDEO: Como lidiar con personas difíciles. Desactiva a una persona explosiva y enojada. https://www.youtube.com/watch?v=RSOSerXg2fg VIDEO: Cómo hablar con otros que piensan distinto Guadalupe Nogués TEDxRiodelaPlata. https://www.youtube.com/watch?v=ESwDIXXyh_Y</p> <p>2. La conducción de juntas efectivas. VIDEO: ¿Cómo tener juntas efectivas? Elvira Toba TEDxCalzadaDeLosHéroes https://www.youtube.com/watch?v=LZhXeDbyvMo</p> <p>3. Ejercicio de liderazgo en situaciones de presión. LECTURA: Liderazgo bajo presión. Master MBA. https://www.master-sevilla.com/administracion/liderazgo-bajo-presion/</p>	<p>LECTURA: Pedro Salazar Ugarte, Democracia y (cultura de la) legalidad, INE, Cuadernos de Divulgación de la cultura democrática, Núm. 25, 2ª edición, 2019.</p> <p>Tema 4: La formación de equipos de trabajo íntegros.</p> <p>a. Trabajo en equipo. Ejemplo.</p> <p>VIDEO: Ted muestra de trabajo en equipo. https://www.youtube.com/watch?v=t3aUfsQigJw</p> <p>LECTURA: Habilidades gerenciales: Trabajo en equipo. Consultar en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189737/Trabajo_en_Equipo.pdf</p> <p>b. Proyección institucional.</p> <p>LECTURA: Carlos Manuel Rosales, Principios Rectores en Materia Electoral en Latinoamérica. Consultar en: https://www.corteidh.or.cr/tablas/r24583.pdf</p>
---	---	---

<p>Marr, Bernard “Fostering a performance-driven culture” En <i>Managing and Delivering Performance</i>. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 211-243.</p> <p>3. Equipos directivos de alto desempeño 3.1 ¿Qué funciones tiene un equipo directivo? 3.2 ¿Cuáles con las características de mi equipo directivo? 3.3 Desarrollar un plan de consolidación de equipo directivo 3.4 Círculo de discusión</p> <p>Losada, Carlos “La función de dirigir en la administración pública” en Carlos Losada i Marrodán (ed.) ¿De burócratas a gerentes? Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 395-432.</p> <p>Katzenbach, Jon. R., “El mito del equipo de alta gerencia” en Jon R. Katzenbach, <i>El trabajo en equipo</i>, México, Granica, 2007pp. 143-164.</p> <p>Garnett, James L. (1997), “Barreras a la comunicación gubernamental efectiva” en Rafael Bañón y Ernesto Carrillo (comps) <i>La nueva administración pública</i>. Madrid: Alianza, pp. 267-280.</p> <p>Denhardt, Robert B., Janet V: Denhardt y María P. Ariestigueta, “Representing the organization ‘On the Outside’” en <i>Managing human behaviour in public and nonprofit organizations</i>, Los Angeles: SAGE, pp. 395-424.</p> <p>4. Fortalecimiento de la integridad institucional 4.1 Integridad: conceptos básicos</p>	<p>Tema 4: Liderazgo con visión de futuro.</p> <p>a. Lenguaje inclusivo. LECTURA: INE, Guía y recomendaciones sobre lenguaje incluyente en la comunicación institucional. https://igualdad.ine.mx/lenguaje-incluyente/</p> <p>b. Apertura para la innovación y el uso de nuevas tecnologías. VIDEO: Creando Líderes Para El Futuro, Alex Steffen, TEDxUDeusto https://www.youtube.com/watch?v=n9XYsTpVjTY</p> <p>c. Competencias para el fortalecimiento del líder. VIDEO: Tres competencias básicas para el futuro. Pablo Heinig TEDxCordoba. https://www.youtube.com/watch?v=cQVg1LfmGhE</p>	
--	---	--

<p>4.2 Dimensiones de la infraestructura de integridad 4.3 Diagnóstico de la infraestructura de integridad 4.4 Círculo de estudio</p> <p>Referencias</p> <p>OECD (2017) recomendación del consejo de la OCDE sobre integridad pública. Paris, OCDE.</p> <p>Izquierdo, Agustín (1997) "Ética y administración" en La Nueva Administración Pública, Madrid: Alianza, pp. 313-334.</p> <p>Transparencia Por Colombia (s.a) Guía para la construcción de una infraestructura ética en el servicio público. Bogotá: Transparencia por Colombia.</p> <p>Longo, Francisco y Albareda, A. (2015). "Infraestructura ética" en Administración pública con valores: instrumentos para una gobernanza ética. INAP, pp. 60-118.</p>		
--	--	--

Anexo 3

Ejemplo de análisis de funciones

Nivel	CARGO / PUESTO	Procesos en los que participa	Principales Funciones (de 2 a 4)	COMPETENCIAS		
				CLAVE	DIRECTIVAS	TÉCNICAS
				NIVEL		
1	Vocal Ejecutivo Local	Juntas locales y distritales	Coordinar las funciones, actividades y programas de las direcciones ejecutivas; administrar los recursos financieros, materiales y humanos, así como coordinar y supervisar los sistemas informáticos.	Visión institucional	Liderazgo	Aplicación y gestión de Recursos Humanos, Materiales y Financieros
		Vinculación y colaboración	Realizar acciones con OPLE, autoridades federales, estatales y municipales; dirigencias y representaciones de partidos políticos nacionales y locales; organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y gremiales; incluyendo la coordinación de la recepción y envío de las propuestas de materiales didácticos elaborados por los OPLE. Coordinar y organizarse con el OPLE para el Proceso Electoral Local.	Ética y responsabilidad administrativa	Negociación	Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos
		Divulgación en materia electoral	Comunicar los actos/actividades realizados y coordinar entre la población temáticas en materia electoral.		Trabajo en equipo y Redes de colaboración	Verificación de Sesiones de los Órganos
		Tiempos de Estado en radio y televisión	Supervisar la acciones para acceder a los tiempos			
		Proceso electoral	Coordinar y supervisar la generación de información durante la jornada electoral acerca de la instalación de casillas y realización de comicios, así como presidir la sesión de cómputo de entidad/circunscripción dando seguimiento a la distrital y recuento de votos. Coordinar y organizar la custodia, distribución y resguardo de documentación y materiales electorales, así como coordinar, supervisar y evaluar la aplicación de estrategias y programas de integración de mesas directivas de casilla y capacitación electoral. Presidir el consejo local para organizar, coordinar y vigilar los trabajos de la junta local y juntas distritales.			