

Análisis comparativo entre la teoría del proceso de reclutamiento y selección de personal y su práctica administrativa en el Organismo Público Electoral en Veracruz

(Comparative analysis between the theory of the recruitment and selection process and its administrative practice in the "Organismo Público Electoral" in Veracruz)

Ángel de Jesús García Iñiguez ^{*}, Iván Daniel Ortega Ornelas ^{**} y Enrique Jiménez Oliva ^{***}

RESUMEN

Este estudio compara el proceso de Reclutamiento y Selección del Organismo Público Local Electoral (OPLE) en Veracruz, durante las elecciones de 2024, con conceptos académicos sobre administración de Recursos Humanos, identificando fortalezas y áreas de mejora. Contribuye al conocimiento de los organismos públicos, resaltando que deben seguir lineamientos normativos para asegurar la transparencia e imparcialidad, y así garantizar la legitimidad del proceso electoral. Mediante un análisis documental de la convocatoria y documentos oficiales, se compararon los criterios utilizados con las mejores prácticas teóricas. Aunque el proceso mostró alineación con principios de transparencia y eficiencia, se detectaron oportunidades de mejora, como la ampliación de difusión y la asistencia técnica, lo cual podría fortalecer la confianza pública en el sistema electoral.

Palabras clave: Reclutamiento; Selección de personal; Procesos Electorales; Administración Pública; OPLE

ABSTRACT

This study compares the recruitment and selection process of the Local Public Electoral Organism (OPLE) in Veracruz, during the 2024 elections with academic concepts in Human Resource Management, identifying strengths and areas for improvement. It contributes to the understanding of public organizations by emphasizing the need to follow regulatory guidelines to ensure transparency and impartiality, thus guaranteeing the legitimacy of the electoral process. Through a documentary analysis of the call for applications and official documents, the criteria used were compared with best theoretical practices. Although the process aligned with principles of transparency and efficiency, areas for improvement were identified, such as expanding dissemination and providing technical assistance, which could enhance public confidence in the electoral system.

Keywords: Recruitment; Personnel Selection; Electoral Processes; Public Administration; OPLE

JEL Classification: D72, K16, M12.

* Estudiante de la Maestría en Administración del IIESCA de la Universidad Veracruzana. E-mail: zs22024663@estudiantes.uv.mx

**Estudiante de la Maestría en Administración del IIESCA de la Universidad Veracruzana E-mail: zs22024658@estudiantes.uv.mx

***Investigador del IIESCA de la Universidad Veracruzana E-mail: ejimenez@uv.mx

INTRODUCCIÓN

En la administración de cualquier entidad, el proceso de reclutamiento y selección es crucial para asegurar la incorporación de personal apto que cumpla con los estándares de competencia y ética requeridos. Esta necesidad se intensifica en el contexto de los procesos electorales, como los que organiza el OPLE en México, el impacto de personal mal seleccionada para ocupar un puesto en la organización de las elecciones puede comprometer gravemente la legitimidad y transparencia del proceso electoral. Una selección ineficiente puede llevar a errores operativos, como dificultades en la instalación de casillas o en la verificación de documentos, lo que podría abrir la puerta a irregularidades e incluso fraudes. A menudo, los funcionarios mal capacitados no se presentan o deben ser reemplazados de última hora, lo que requiere capacitaciones rápidas que no garantizan una comprensión adecuada de las responsabilidades. Esto afecta la eficiencia en el desarrollo de las elecciones y socava la confianza pública en los resultados del proceso democrático (Zúñiga, n.d.).

El distrito electoral 11 de Xalapa, Veracruz, enfrentó el reto de preparar las elecciones de 2024, a partir de esto, se ha realizado una revisión meticulosa de su proceso de reclutamiento y selección de Supervisores Electorales Locales y Capacitadores-Asistentes Electorales Locales.

Este análisis comparativo se enfoca en cómo el OPLE en Xalapa lleva a cabo este proceso, contrastándolo con los principios y prácticas óptimas de la teoría administrativa sobre reclutamiento y selección.

El estudio se basa en un análisis documental, revisando la convocatoria y los documentos oficiales del proceso de reclutamiento y selección del OPLE para identificar cómo estos se alinean con las teorías administrativas aplicables.

Esta comparativa permitirá discernir la coherencia entre la teoría y la práctica en el reclutamiento y selección por parte del OPLE. Al examinar los criterios de selección y los procesos de evaluación, el análisis busca comprender la profundidad con que estos elementos teóricos están incorporados en las prácticas electorales del distrito.

Este análisis pretende ofrecer un entendimiento de la aplicación práctica de teorías administrativas en un contexto electoral específico. Al establecer esta comparación entre los organismos públicos y privados, se espera obtener conocimientos que abonen a los organismos públicos.

I LINEAMIENTOS TEÓRICOS

1.1 Reclutamiento

Para realizar un análisis comparativo, es fundamental primero familiarizar al lector con las implicaciones del proceso de gestión de recursos humanos, en el cual el reclutamiento desempeña un papel clave al sentar las bases para la selección de personal eficiente y efectiva. Es primordial entenderlo para garantizar que las prácticas actuales cumplan con los estándares administrativos y las necesidades del proceso electoral. Chiavenato (2011) lo define como el conjunto de métodos que se diseñan para atraer candidatos que tengan las cualificaciones necesarias para ocupar posiciones en la organización. Es un sistema de comunicación que anuncia al mercado laboral las oportunidades disponibles que tiene la organización y para que este sistema sea efectivo, es necesario captar suficientes candidatos que permitan llevar a cabo una correcta selección. Su objetivo final es proveer de talento humano a la organización.

Por su parte Dessler y Varela (2011) Definen el reclutamiento como un proceso estratégico cuyo objetivo es atraer a un amplio grupo de candidatos calificados para cubrir una vacante. Al contar con una cartera diversa de talentos, la organización puede seleccionar individuos que se alineen con sus objetivos y posean tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas necesarias para contribuir al éxito de la organización.

Por último, Alonso y Cantera (2024) afirman que el reclutamiento debe centrarse en la calidad de los candidatos y una vez que se ha asegurado esa calidad es esencial con contar con una gran cantidad de opciones, por tanto, una buena selección puede hacerse solo con base en una gran variedad de candidatos.

Estas definiciones subrayan la importancia de un reclutamiento bien estructurado y orientado hacia la atracción de una gran cantidad de candidatos idóneos. Un proceso de reclutamiento exitoso es el primer paso para garantizar la integridad y efectividad del proceso electoral, por tanto, comprender el reclutamiento como un proceso estratégico es fundamental para asegurar que las organizaciones puedan satisfacer tanto sus necesidades actuales como futuras de personal. Reconocer y definir claramente este proceso es clave para evaluar cómo se lleva a cabo en la práctica y qué mejoras pueden ser implementadas. Así como es de suma importancia la cantidad de candidatos a atraer, es importante identificar de donde parte el reclutamiento, pues este se origina de las necesidades actuales, pero también futuras que tendrá la

organización, por lo tanto, es medular identificar el acceso a fuentes que puedan proporcionar a la organización la cantidad adecuada de las personas requeridas para alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo (Chiavenato, 2011).

Es importante destacar que los procesos de reclutamiento pueden ser muy específicos en lo que respecta a la administración pública, como en el caso del OPLE, las administraciones públicas no pueden reclutar a su personal de la misma forma que lo hace la iniciativa privada, sino que su selección, además de basarse en criterios objetivos, deberá permitir la participación de todos los ciudadanos, sin embargo, estos serán seleccionados acorde a ser los más capacitados para sus funciones (Luque, 2021).

La coordinación entre departamentos dentro de la organización también es un aspecto a destacar, es importante partir de una autorización formal para iniciar el proceso de reclutamiento, esto garantiza que todas las vacantes sean cubiertas de manera ordenada y conforme a las necesidades estratégicas de la organización. Esta decisión comúnmente parte de una decisión tomada por el área de línea, en otras palabras, el departamento de Recursos Humanos no puede iniciar un proceso de reclutamiento sin previa autorización del departamento que requiere cubrir la vacante, dado que el área de Recursos Humanos comúnmente es un área de apoyo sus acciones estarán subordinadas a esta decisión de línea (Chiavenato, 2011).

El éxito del proceso de reclutamiento depende en gran medida de identificar y explorar adecuadamente las fuentes de recursos humanos disponibles en el mercado. Estas fuentes representan el conjunto de candidatos potenciales que pueden satisfacer las necesidades de la organización. Desde una perspectiva más tradicional las fuentes de reclutamiento se pueden definir como las fuentes de talento que el departamento de recursos humanos explora y luego aprovecha para posteriormente atraer candidatos (Chiavenato, 2011). Sin embargo, hay que entender las nuevas tendencias de reclutamiento para poder hacer un análisis más exhaustivo. El nuevo enfoque de Recursos Humanos busca atraer a los talentos no solo publicando perfiles específicos en las fuentes de reclutamiento, sino que también busca proyectar el valor de marca (Employer Branding) que tiene la organización que está ofreciendo la vacante, por tanto, las organizaciones deben preguntarse ¿Qué es lo que tienen para ofrecer y por qué una persona talentosa debería estar interesada en colaborar con ellas? ¿Qué tanto satisfacen las organizaciones a través de su liderazgo, su cultura, sus herramientas y

su gestión al mercado laboral? Es importante que las organizaciones se planteen cual es el valor agregado que están dando por encima de los demás empleadores (Martínez, 2022). Visualizar las fuentes de reclutamiento, así como las nuevas tendencias de atracción de talento permitirá a los Organismos Electorales, diseñar e implementar estrategias de reclutamiento efectivas.

Dada la naturaleza que tienen las convocatorias del OPLE, las cuales requieren de un gran volumen de talento en los procesos electorales, el reclutamiento externo desempeña un rol crucial al permitir que la organización atraiga nuevos talentos que puedan aportar nuevas ideas y habilidades, así como la garantía de cubrir todas las plazas disponibles. Por tanto, reclutar candidatos externos puede ser crucial para garantizar que se incorporen personas con experiencias y competencias variadas que contribuyan a la integridad y eficacia del proceso electoral. El reclutamiento externo, es entendido como aquel en que los candidatos no pertenecen a la organización y las vacantes son cubiertas con técnicas de reclutamiento como las ya mencionadas en este artículo (Chiavenato, 2011).

El uso de técnicas de reclutamiento externo permite a los organismos electorales acceder a un pozo más amplio de candidatos potenciales, enriqueciendo el proceso de selección con individuos que traen consigo nuevas habilidades y perspectivas. Este enfoque ayuda a cubrir las vacantes con los mejores talentos disponibles y mejora la adaptabilidad y capacidad de innovación de la organización.

1.2 Selección

Si bien el reclutamiento lo podemos entender como el proceso de atraer personas, la selección de personal determina qué candidatos reclutados finalmente se integrarán a la organización.

La selección se refiere al proceso de proporcionar recursos humanos a las organizaciones después del reclutamiento. Aunque ambos procesos tienen diferencias evidentes, deben entenderse como etapas de un mismo procedimiento enfocado en la incorporación de talento a la organización. Las distinciones se pueden destacar de la siguiente manera: el reclutamiento se encarga de atraer candidatos, generando interés en un amplio número de personas, mientras que la selección se enfoca en evaluar, clasificar y decidir quién es el más adecuado, actuando como un filtro que reduce el número de candidatos para garantizar la mejor elección. (Chiavenato, 2011). Esto es de vital importancia pues los empleados con las habilidades, conocimientos,

competencias y actitudes adecuadas realizarán un mejor trabajo para las organizaciones, en cambio, quienes carecen de estas no lo harán de manera eficaz, de tal manera que su desempeño, así como el de la organización en su conjunto se verá afectado negativamente (Dessler y Varela, 2011).

En el caso del Proceso Electoral, implementar un proceso de selección riguroso y bien estructurado es vital para asegurar que solo los candidatos competentes sean elegidos.

Asimismo, un proceso de selección efectivo se basa en datos precisos y específicos sobre los puestos vacantes. Estos datos proporcionan el marco necesario para evaluar objetivamente a los candidatos y asegurar que los seleccionados cumplan con los requisitos necesarios para el desempeño óptimo de sus funciones, por lo tanto, contar con un parámetro que permita identificar las brechas entre lo que el candidato conoce (dominio cognitivo), ejecuta (dominio psicomotor) y valora (dominio afectivo) (Rios, 2024) y lo que el puesto necesita, es de vital importancia. Para lograr lo anterior es indispensable contar con la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de reclutamiento y selección se fundamentan en los requisitos establecidos en las especificaciones del puesto y tienen como objetivo proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección para la vacante. Por un lado, se cuenta con el perfil del puesto que detalla los requisitos necesarios, y por otro, con un grupo de candidatos que cuentan con diferencias significativas de conocimientos, habilidades y competencias que disputan la misma vacante, creando así un proceso comparativo." (Chiavenato, 2011).

Algunas herramientas que pueden formar parte de un proceso de selección incluyen: entrevistas, diferentes tipos de pruebas como la psicometría (para evaluar la capacidad intelectual y los rasgos de personalidad), pruebas profesionales (para medir el grado de aptitud para el puesto) y el centro de evaluación o Assessnet Center (una prueba compleja que combina varias evaluaciones y simula situaciones similares a las que el candidato enfrentará en su día a día; esta prueba puede durar varios días) (Iglesias, 2022).

Por su parte, el modelo de clasificación en el proceso de selección se basa en una visión amplia del candidato, donde no se le evalúa únicamente para un puesto específico, sino para la organización en su conjunto. Este enfoque permite a la organización considerar las características personales de cada candidato y asignarlo al puesto que mejor se ajuste a

sus habilidades y competencias.

Asimismo, las pruebas mencionadas con anterioridad son herramientas fundamentales en el proceso de selección, ya que proporcionan una evaluación objetiva de las capacidades de los candidatos. Estas pruebas permiten medir el nivel de competencias profesionales y técnicas requeridas para un puesto específico, así como las habilidades, conocimientos y actitudes para realizar ciertas tareas apegadas a la organización.

Por último, es importante mencionar una de las tendencias más recientes en el reclutamiento: la selección inclusiva. La composición social de las organizaciones ha cambiado con el tiempo, debido a factores como la globalización de las empresas, los cambios demográficos y el protagonismo de las minorías. Estos factores han ocasionado modificaciones en la forma en que las empresas se gestionan. Como parte de su responsabilidad social, las organizaciones deben atender estas demandas del mercado laboral. Para lograr una selección inclusiva, una organización debe estar abierta a la diversidad y promover la incorporación de todo tipo de trabajadores, derribando así prejuicios sociales y laborales. Un equipo diverso no solo aporta una mayor cantidad de competencias, sino también distintas perspectivas sobre el mundo, lo que contribuye a crear organizaciones más flexibles y adaptativas a los entornos en constante cambio (Martínez, 2022).

Todos los elementos antes mencionados, forman parte importante del proceso conjunto de reclutamiento y selección, llevarlos a cabo adecuadamente garantizará una correcta adhesión de personal.

1.3 La Nueva Gestión Pública

Desde la década de 1970, el concepto de Nueva Gestión Pública ha introducido una serie de principios que afectan el funcionamiento del Estado y de las políticas públicas. Este enfoque hace énfasis en incorporar conocimientos, técnicas y valores empresariales en el ámbito del sector público (Reyes, 2024). Uno de los beneficios que podemos encontrar de esta perspectiva es que el estado busca ser más eficiente e intenta acercarse a las necesidades de los ciudadanos, quienes pueden ser vistos como usuarios del aparato estatal y, en última instancia, desde una perspectiva empresarial, como clientes (Pliscoff, 2017).

Por lo que, la Nueva Gestión Pública se enfoca en implementar los principios de economía, eficiencia y eficacia en la administración

gubernamental, minimizando la atención a procedimientos y normas tradicionales. En el contexto de la administración electoral, este enfoque puede traducirse en una mayor agilidad y eficiencia en la gestión de los procesos electorales, como la contratación de personal temporal o la implementación de tecnología, sin tanta rigidez normativa (Leeuw, 1996). Sin embargo, también puede generar tensiones al reducir la atención a los procedimientos y reglas tradicionales que son esenciales para garantizar la transparencia y equidad en las elecciones.

Si consideramos que desde una perspectiva empresarial el cliente es el centro de la organización, para el Estado ver al ciudadano como el *stakeholder* más importante implica realizar todas las actividades del aparato burocrático con eficacia y eficiencia. En el contexto de un proceso de reclutamiento y selección de una entidad pública como el OPLE este principio de la Nueva Gestión Pública cobra especial relevancia. Al emplear los recursos de manera eficiente para contratar a los candidatos más y mejor preparados, se garantiza a través de la transparencia un proceso electoral justo que respete los derechos electorales de los ciudadanos y fortalezca la legitimidad democrática de la sociedad en su conjunto.

En el contexto de la administración electoral, los principios de la Nueva Gestión Pública han impulsado un enfoque en la reducción de las diferencias entre el sector público y el privado, especialmente en cuanto a la gestión de personal y métodos administrativos. En el caso de los procesos electorales, esto se traduce en una profesionalización de los equipos encargados de organizar las elecciones, utilizando sistemas de remuneración y contratación más eficientes, similares a los del sector privado. Al mismo tiempo, el marco normativo que regula estas actividades ha sido simplificado, permitiendo una mayor agilidad en los procedimientos y reducción de costos operativos. Sin embargo, esta simplificación en las reglas y procedimientos puede tener un impacto negativo en la transparencia y equidad de las elecciones, ya que la reducción de controles normativos puede debilitar la supervisión y el cumplimiento riguroso de las normativas, esenciales para garantizar la legitimidad del proceso electoral (Dunleavy & Hood, 1994).

II MARCO NORMATIVO

II.1 Principio Democrático: Instituto Nacional Electoral

México es una república democrática en la que la soberanía nacional reside en el pueblo, quien la ejerce a través de sus representantes y directamente en los procesos electorales. Este principio democrático está

establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 41 (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2024), que asegura que las elecciones sean libres, auténticas y periódicas, reflejando de forma transparente y justa la voluntad del pueblo. El mismo precepto constitucional en su Base V, Apartado A, señala que la organización de las elecciones es una función estatal que se realiza a través del INE (Instituto Nacional Electoral) y de los OPL (Organismos Públicos Locales). En el ejercicio de esta función estatal, la certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad, objetividad y paridad serán principios rectores. Asimismo, el tercer párrafo, Base V, Apartado B, inciso a), numerales 1 y 4, del artículo en cita, estipula que corresponde al INE, para los Procesos Electorales Federales y locales, la capacitación electoral. Del mismo modo, El artículo 32, párrafo 1, inciso a), fracciones I y IV de Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIFE), atribuye al INE, para los Procesos Electorales Federales y Locales la responsabilidad directa de la capacitación electoral.

El artículo 110, párrafos 2 y 3 del Reglamento de Elecciones (RE), establece que el INE será el responsable de aprobar e implementar la capacitación para el funcionariado de las Mesas de Casilla (MDC), tanto en el ámbito federal como local. Asimismo, en el Proceso Electoral sea federal o local, se establecerá una estrategia que tendrá como objetivo determinar las directrices, procedimientos y actividades en materia de integración de MDC y capacitación electoral.

El INE, tal y como lo señala el Artículo 35 de nuestra constitución, señala que:

Es la entidad autónoma encargada de organizar las elecciones en México. Su creación y funciones están diseñadas para asegurar la imparcialidad y eficiencia de los procesos electorales. El INE no solo supervisa la preparación y desarrollo de las elecciones federales y locales, sino que también garantiza que se cumplan todas las disposiciones legales y constitucionales pertinentes.

Lo anterior es fundamental para comprender la estructura y funcionamiento del sistema electoral en México, y son cruciales para cualquier análisis del proceso electoral, incluyendo la evaluación de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal involucrado en la organización y supervisión de las elecciones.

II.2 Organismos Públicos Locales

Los OPLE en México son entidades autónomas encargadas de organizar y supervisar las elecciones en cada uno de los estados del país. Estos organismos, coordinados a nivel nacional por el INE, desempeñan un papel fundamental en la gestión de los procesos electorales locales, asegurando que se lleven a cabo de manera imparcial, transparente y conforme a la ley.

Cada OPLE, como el Organismo Público Local Electoral de Veracruz, tiene la responsabilidad de planificar y ejecutar las elecciones locales, desde la convocatoria y registro de candidatos hasta la capacitación de funcionarios electorales y la supervisión de la jornada electoral. Además, los OPLE se encargan de promover la participación ciudadana y garantizar que todos los ciudadanos puedan ejercer su derecho al voto de manera libre y segura.

Por otra parte, según el Instituto Nacional Electoral (2024), los Organismos Públicos Locales Electorales se encargan de la organización de las elecciones locales, incluyendo gubernaturas, diputaciones locales, presidencias municipales, entre otros. Cada Estado de la República Mexicana cuenta con un instituto electoral local y son autoridades diferentes al INE.

En observancia del artículo 303 de la LGIPE (Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales), dispone que:

Los Consejos Distritales, con la vigilancia de las representaciones de los partidos políticos, designarán en el mes de enero del año de la elección, a un número suficiente de SEL y CAEL, de entre la ciudadanía que hubiera atendido la convocatoria pública expedida al efecto y cumplan los requisitos a que se refiere el párrafo 3 de dicho artículo, para las funciones establecidas en el párrafo 2 del mismo.

Asimismo, El artículo 104 de la LGIPE señala que entre todas las atribuciones y funciones que competen al Organismo Público Local se encuentran “Llevar a cabo las actividades necesarias para la preparación de la jornada electoral.”

Por otra parte, del mismo modo en la misma ley en el Artículo 303 en el numeral 1 plantea que:

Los Consejos Distritales, con la vigilancia de los representantes de

los partidos políticos, designarán en el mes de enero del año de la elección, a un número suficiente de supervisores y capacitadores asistentes electorales, de entre los ciudadanos que hubieren atendido la convocatoria pública expedida al efecto y cumplan los requisitos a que se refiere el párrafo 3 de este artículo.

Conocer su marco normativo y operatividad permitirá evaluar y comparar sus prácticas con los principios teóricos, identificando fortalezas y áreas de mejora para asegurar procesos electorales eficientes e íntegros.

II.3 Los Supervisor/a Electoral Local (SEL) y Capacitador/a-Asistente Electoral Local (CAEL).

Los SEL y los CAEL son figuras clave en la administración electoral. Los SEL coordinan y supervisan el trabajo electoral en sus áreas asignadas, asegurando que todo se realice conforme a las normas establecidas. Los CAEL, por su parte, se encargan de capacitar y asistir a los ciudadanos que participarán como funcionarios de casilla, garantizando que estén bien preparados para desempeñar sus funciones. Ambos roles son fundamentales para mantener la integridad, eficiencia y transparencia de los procesos electorales.

Por su parte, el artículo 303 de la LGIPE señala que:

Los supervisores y capacitadores asistentes electorales auxiliarán a las juntas y consejos distritales en los trabajos de a) Visita, notificación y capacitación de los ciudadanos para integrar las mesas directivas de casillas; b) Identificación de lugares para la ubicación de las mesas directivas de casillas; c) Recepción y distribución de la documentación y materiales electorales en los días previos a la elección; d) Verificación de la instalación y clausura de las mesas directivas de casilla; e) Información sobre los incidentes ocurridos durante la jornada electoral; f) Traslado de los paquetes electorales apoyando a los funcionarios de mesa directiva de casilla; g) Realización de los cómputos distritales, sobre todo en casos de recuentos totales o

parciales, y h) Los que expresamente les confiera el consejo distrital.

Por lo que, los supervisores y capacitadores asistentes electorales desempeñan un papel clave en el apoyo a las juntas y consejos distritales, abarcando desde la capacitación de los ciudadanos y la organización de las mesas directivas de casilla, hasta la gestión de materiales electorales y la supervisión de la jornada electoral.

II.3.1 Supervisor/a Electoral Local (SEL)

El SEL es una figura esencial en el proceso electoral, cuya importancia radica en su capacidad para coordinar y supervisar las actividades electorales dentro de su área asignada. Su presencia y liderazgo son cruciales para asegurar que cada aspecto del proceso se desarrolle de manera ordenada y conforme a las normativas establecidas, lo que a su vez fortalece la integridad y transparencia del proceso electoral. La efectividad del SEL impacta directamente en la confianza del público en el sistema electoral, garantizando que las elecciones sean justas y reflejen fielmente la voluntad de los ciudadanos.

Por su parte, el RE (Reglamento de Elecciones) su artículo 5, párrafo 1, inciso b) define al SEL como:

Personal temporal contratado para las elecciones concurrentes, con el objeto de realizar actividades de asistencia electoral propias del ámbito local y actividades de supervisión a la asistencia electoral y a las actividades de apoyo al CAE.

El puesto de SEL es esencial en el proceso electoral por su rol en coordinar y apoyar a los Capacitadores-Asistentes Electorales Locales, garantizando que los procedimientos y la capacitación cumplan con los estándares requeridos. Además, los SEL supervisan la logística electoral, incluyendo la ubicación y accesibilidad de casillas, y el correcto funcionamiento de las Mesas Directivas de Casilla. También tienen responsabilidades críticas en la operación de sistemas clave durante la jornada electoral, como el Sistema de Información de la Jornada Electoral y el manejo de los paquetes electorales. Este conjunto de tareas asegura que las elecciones sean accesibles, transparentes y justas, contribuyendo significativamente a la integridad y la confianza en el sistema democrático.

II.3.1.1. Competencias de la o el SEL

El SEL desempeña un papel crucial en el proceso electoral, asegurando la correcta implementación y supervisión de las actividades electorales en su área asignada. Para cumplir con estas responsabilidades, es esencial que los SEL posean un conjunto específico de competencias que les permitan enfrentar los desafíos y cumplir con los objetivos institucionales, los cuales están concentradas en liderazgo, trabajo bajo presión, orientación al servicio, manejo y resolución de problemas y planeación. Lo anterior, tal y como se requiere dentro de Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de las y los SEL y CAEL.

II.3.2 Capacitador/a-Asistente Electoral Local (CAEL)

El CAEL es fundamental en el proceso electoral al encargarse de preparar a los ciudadanos que actuarán como funcionarios de casilla. Su labor garantiza que estos ciudadanos comprendan y puedan llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva, contribuyendo a la organización y buen desarrollo de la jornada electoral. La preparación adecuada proporcionada por el CAEL es esencial para asegurar la transparencia y eficiencia del proceso, lo que refuerza la confianza del público en la integridad de las elecciones.

Por su parte, el RE en su artículo 5, párrafo 1, inciso ee) define al CAEL como:

Personal temporal contratado para las elecciones concurrentes, con el objeto de realizar actividades de asistencia electoral propias del ámbito local y actividades de apoyo al CAEL. Sus funciones se adecuarán a lo previsto en la Estrategia de Capacitación y Asistencia Electoral correspondiente.

La o el CAEL es la persona encargada de visitar, notificar y capacitar a la ciudadanía sorteada; entregar el nombramiento y proporcionar a la ciudadanía designada como Funcionarios/as de Mesas Directivas de Casilla los conocimientos y habilidades necesarias para realizar sus actividades en la Jornada Electoral; desarrollar las actividades de asistencia electoral; aplicar las medidas encaminadas para asegurar la accesibilidad en los domicilios donde se instalen casillas a las personas con discapacidad; garantizar el día de la elección la integración, instalación y funcionamiento de las casillas electorales e informar sobre el desarrollo de la Jornada Electoral a través del SIJE (Sistema de Información sobre el

desarrollo de la Jornada Electoral) 2024, así como apoyar en la operación y funcionamiento de los mecanismos de recolección y traslado de los paquetes electorales, además de auxiliar el cómputo distrital, entre otras.

II.3.2.1. Competencia CAEL

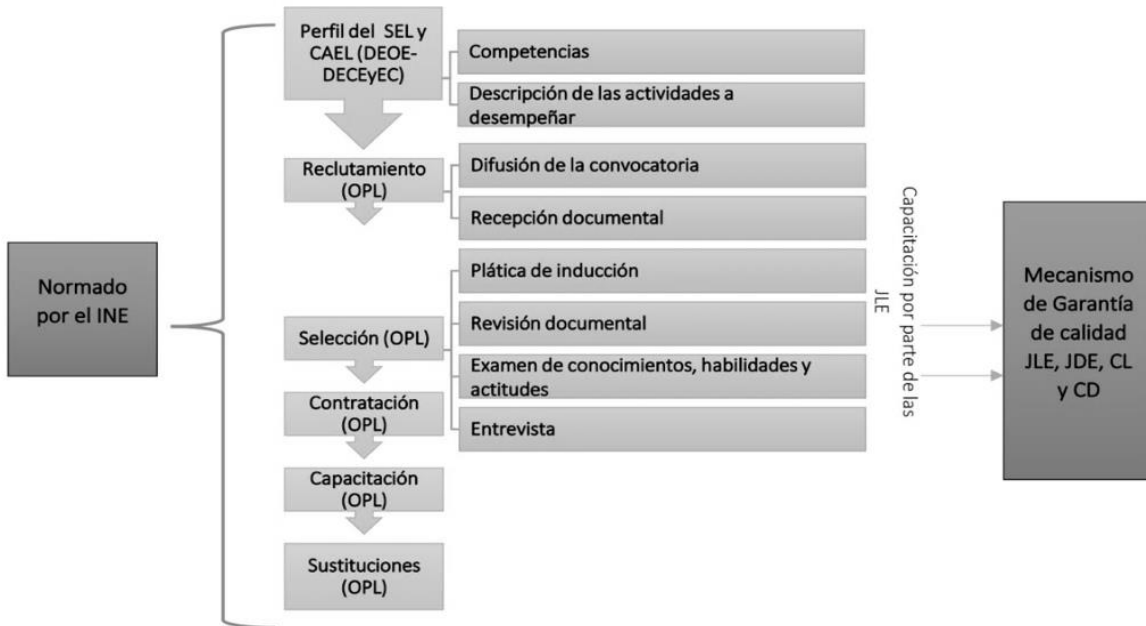
Los CAEL son fundamentales para asegurar que el proceso electoral se desarrolle de manera eficiente y efectiva. Contratar a personas con las competencias adecuadas es crucial para garantizar que estos profesionales puedan cumplir con sus responsabilidades, enfrentar desafíos y alcanzar los objetivos institucionales. Lo anterior se puede enfatizar en persuasión y negociación, orientación al servicio, trabajo bajo presión y trabajo en campo. Tal y como lo requieren el manual de descripción de puestos antes

mencionado.

III DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA CUBRIR LOS PUESTOS DE SUPERVISOR/A ELECTORAL LOCAL Y CAPACITADOR/A-ASISTENTE ELECTORAL LOCAL EN EL DISTRITO 11 DE XALAPA, VERACRUZ

El modelo de reclutamiento, selección y contratación de las y los SEL y CAEL será operado por los OPLE, en donde las Juntas Locales Electorales (JLE) únicamente instruirán a las personas integrantes de los Órganos Electorales Locales respecto a la operación de los procedimientos normativos y técnicos que forman parte de las etapas de dicho modelo, el cual se puede observar en la figura 1.

Figura 1
Modelo de reclutamiento, selección y contratación de SEL y CAEL operado por los OPLE.



Nota. Modelo extraído del Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de las y los SE y CAE (Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica, 2023, p. 45).

Lo anterior, permite visualizar en los criterios y prácticas utilizados durante esta fase crítica, proporcionando una visión sobre cómo se eligen los SEL y los CAEL, y asegurando que las prácticas se alineen con los principios administrativos y las necesidades del proceso electoral.

III.1 Convocatoria

La convocatoria emitida y difundida en fecha 1 de marzo de 2024 por el OPLE para efectos del Proceso Electoral 2023 – 2024 en el Estado de Veracruz

contiene lo siguiente:

1. Descripción de puestos de SEL en donde se conceptualiza el termino y se describen cada una de las funciones que lo competen las cuales ya se han definido previamente.
2. Descripción de Puestos del puesto de CAEL en donde se conceptualiza el termino y se describen cada una de las funciones que lo competen las cuales ya se han definido previamente.

3. Los requisitos legales y los requisitos administrativos para ser elegible a ocupar uno de los dos cargos que menciona la convocatoria dentro de los términos legales correspondientes establecidos por el Consejo General del INE. \$12,000.00 Pesos antes de impuestos y/o deducciones y para CAEL \$9,500 pesos mexicanos antes de impuestos y/o deducciones. A lo anterior se agrega que se otorgaran gastos de campo.
4. Los honorarios para cada puesto, los cuales están comprendidos para SEL
5. Los criterios para considerar en la evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes.

Tabla 1
Fechas importantes en el proceso de reclutamiento y elección 2024 del OPLE

Actividad	Fecha(s)
Difusión de la Convocatoria	Del 01 de marzo al 06 de abril de 2024
Recepción de solicitudes	Del 10 de marzo al 06 de abril de 2024
Revisión de documentos	
Plática de inducción	
Examen de conocimientos, habilidades y actitudes	13 y 14 de abril de 2024
Publicación de resultados del examen	15 de abril del 2024
Entrevistas	Del 15 al 26 de abril del 2024
Designación de SEL y CAEL	27 de abril del 2024
Periodo de contratación	28 de abril al 11 de junio del 2024

Nota. Creación propia basado en la Convocatoria del OPLE publicada el 1 de marzo de 2024 en https://www.oplever.org.mx/wp-content/uploads/2024/Convocatoria-Reclutamiento_General.pdf

III.2 Proceso de Registro

La recepción de solicitudes comenzó en fecha 10 de marzo de 2024, 9 días después de haber sido publicada la convocatoria. Para ello se tenía que ingresar al portal www.multisistema.OPLEever.org.mx y llenar un documento digital similar a una "solicitud de empleo" que comprendía los datos de identificación generales del aspirante. Una vez cubierto esta solicitud, el proceso continuaba en el portal abriendo la posibilidad para subir al sistema los siguientes documentos:

- Acta de nacimiento.
- Credencial para votar.
- Comprobante de Domicilio.
- Comprobante de Estudios.
- Declaración de decir la Verdad.
- Constancia de procesos electorales.

III.3 Revisión Documental

Al finalizar la carga de dichos documentos, el sistema arrojaba un acuse de registro que contenía los datos de identificación generales y un *checklist* con el folio de aspirante en turno, en donde señalaba cuales eran los documentos que el aspirante a ocupar uno de los cargos había cargado al sistema.

III.4 Inducción

Luego de tener acceso al acuse de registro, el proceso de inducción se llevó a cabo en formato de video, el cual señalaba de manera muy general cada una de las funciones de los puestos previamente mencionados sin dar detalles de fondo.

III.5 Examen de conocimientos y Actitudes

El examen contuvo 40 preguntas, divididas en 3 secciones para evaluar distintos tipos de competencias, 15 preguntas destinadas a evaluar habilidades y actitudes necesarias para desempeñar el puesto de SEL, 15 preguntas destinadas a evaluar habilidades y actitudes necesarias para el desempeñar el puesto de CAEL y 10 preguntas para medir el conocimiento teórico y práctico relacionado con las leyes, códigos y procedimientos electorales actuales. Los candidatos tuvieron un total de 120 minutos para completarlo de manera individual. Y el examen fue realizado el sábado 13 de abril de 2024.

Finalmente, los resultados del examen fueron dados a conocer el día 16 de abril de 2024 mediante la página oficial del OPLE.

III.6 Entrevista

La entrevista es una técnica de selección esencial para confirmar la información proporcionada por los aspirantes en sus solicitudes y para evaluar comparativamente sus competencias. En este contexto, se diseña un instrumento específico para evaluar el grado de competencias y conductas que revelen la aptitud de los candidatos para ocupar los cargos de Supervisores Electorales Locales (SE) y Capacitadores-Asistentes Electorales Locales (CAE).

Períodos de Aplicación de las Entrevistas:

- SEL: Las entrevistas para SEL se realizaron del 16 de abril de 2024 al 18 de abril de 2024.
- CAEL: Las entrevistas para CAE también se realizaron del 16 de abril de 2024 al 18 de abril de 2024, en el mismo período que las de SEL debido a la superposición de competencias evaluadas en ambas figuras.

Aplicación de la Entrevista:

- Preparación: Antes de la entrevista, la Junta Local Electoral informa a los aspirantes sobre el día, lugar y hora de la entrevista. Es obligatorio que los aspirantes presenten una identificación oficial con fotografía y el comprobante de presentación del examen.
- Proceso: Las entrevistas son realizadas por vocales y consejeros electorales distritales en parejas, evitando que dos consejeros distritales realicen la entrevista juntos. Cada entrevista tiene una duración de aproximadamente 30 minutos para SEL, evaluando competencias para ambos perfiles (SEL y CAEL), y de 20 minutos para CAEL.
- Aspectos Evaluados: Se evalúan competencias específicas para cada perfil, respecto a los resultados del examen. Las calificaciones se capturan en el sistema utilizando tres decimales para formar una calificación final.

Consideraciones Especiales:

- Las entrevistas deben ser aplicadas sin discriminación y respetando la confidencialidad de los formatos y contenidos. Además, los entrevistadores deben estar capacitados y conocer el perfil de los puestos a seleccionar.

- Este enfoque detallado asegura que el proceso de selección sea justo y esté alineado con las necesidades organizativas del OPLE, contribuyendo a la efectividad y transparencia del proceso electoral.

III.6.1 Desarrollo de la Entrevista

Las entrevistas se llevaron a cabo en la sede del Consejo Distrital 11, ubicado en la ciudad de Xalapa, específicamente en una de sus aulas adaptadas para proporcionar un entorno tranquilo y profesional. Las sesiones de entrevista fueron administradas por las y los vocales, así como las y los consejeros electorales distritales, acompañados por el jefe/a de la Oficina de Seguimiento y Análisis. En cada sesión, dos de estas autoridades entrevistaron simultáneamente a un solo aspirante.

Cada entrevista tuvo una duración de aproximadamente 15 a 20 minutos, durante los cuales se exploraron varios aspectos relacionados con el puesto solicitado. Dependiendo de la posición a la que el aspirante se postulaba, las preguntas variaban para abordar temas específicos relacionados con las responsabilidades del puesto. Además, se hicieron preguntas sobre la escolaridad del candidato, su situación familiar, disponibilidad de tiempo y conocimientos básicos relacionados con la operación durante el día de la jornada electoral.

III.7 Evaluación integral

Una vez que la persona aspirante haya superado todas las etapas de selección se llevó a cabo la evaluación integral a partir de toda la información obtenida en éstas. Los porcentajes que se toman en cuenta para la evaluación integral son: Examen 60%, entrevista 40%.

De esta manera se procedió según lo planteado por Instituto Nacional Electoral, Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica. (2023): "El Multisistema ELEC2024 asignará de forma automática la calificación final de acuerdo con las ponderaciones establecidas"

III.8 Designación

Finalmente, en acuerdo A07/OPLEEV/CD11/27-04-2024 de fecha 27 de abril de 2024 se acordó mediante el Consejo General del Organismo Público Local de Veracruz, la designación de 14 SEL y 86 CAEL.

IV RESULTADOS Y CONCLUSIONES

IV.1 Resultados

Tabla 2

Análisis Comparativo entre teorías de reclutamiento y selección y las prácticas internas del Organismo Público Electoral de Xalapa, Veracruz.

Etapa del Proceso	Administración de Recursos Humanos (ARH)	Proceso Electoral	Comparativa	Área de Oportunidad
1. Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> Descripción clara del puesto, requisitos, salario, beneficios, y proceso de aplicación (Chiavenato, 2011). Difusión amplia para atraer a candidatos diversos y calificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción detallada de puestos, requisitos, honorarios, criterios de evaluación y fechas importantes. Consideración de medidas de inclusión y equidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con las recomendaciones teóricas de ARH al proporcionar información clara y detallada, y al incluir medidas de inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la difusión en múltiples plataformas para alcanzar una audiencia más amplia.
2. Proceso de Registro	<ul style="list-style-type: none"> Proceso sencillo y accesible. Uso de plataformas digitales para facilitar la recepción de solicitudes y documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los documentos se subieron a través de plataforma digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de plataforma digital facilita el proceso de registro, alineándose con las prácticas recomendadas de ARH. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar asistencia técnica para los candidatos con dificultades tecnológicas.
3. Revisión Documental	<ul style="list-style-type: none"> Verificación exhaustiva de los documentos presentados por los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema genera un acuse de registro con un <i>checklist</i> y el folio del aspirante. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación sistemática de documentos es coherente con las mejores prácticas de ARH. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una revisión secundaria manual para asegurar la precisión de la verificación automática.
4. Inducción	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de la organización y detalles del puesto a los candidatos. Realización de sesiones informativas y talleres de inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizó una inducción en video para conocer los detalles de los puestos a ocupar. 	<ul style="list-style-type: none"> Esta etapa es crucial y debe ser detallada para alinearse completamente con las prácticas de ARH. 	<ul style="list-style-type: none"> Si bien la inducción es importante en un proceso de recursos humanos, es recomendable llevarla posterior a la contratación para evitar filtrar información de la organización a personas que posiblemente no vayan a ocupar un puesto.
5. Examen de Conocimientos y Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas de conocimientos y habilidades fundamentales para evaluar la capacidad de los candidatos Uso de exámenes estandarizados que cubran conocimientos técnicos y habilidades prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen con 40 preguntas divididas en secciones para evaluar habilidades, actitudes y conocimientos teóricos y prácticos. Resultados publicados oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura y contenido del examen son adecuados y se alinean con las prácticas de ARH. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir retroalimentación individual para los candidatos sobre sus resultados de examen para fomentar la mejora continua.

Etapa del Proceso	Administración de Recursos Humanos (ARH)	Proceso Electoral	Comparativa	Área de Oportunidad
6. Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de competencias, experiencias y aptitudes en un entorno más personal Realización de entrevistas estructuradas con criterios claros de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas realizadas por vocales y consejeros, evaluando competencias específicas y confirmando la información proporcionada. Aseguran entrevistas justas y sin discriminación. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque en entrevistas estructuradas y capacitación de entrevistadores alineadas con las mejores recomendaciones de ARH. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de evaluación estandarizado para las entrevistas que minimice la subjetividad y asegure la equidad.
7. Evaluación Integral	<ul style="list-style-type: none"> Combinación de resultados de las distintas etapas del proceso para tomar una decisión informada). Uso de ponderaciones claras para cada etapa del proceso de selección. Considerar el reclutamiento inclusivo como una nueva tendencia de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación integral considera los resultados del examen (60%) y la entrevista (40%). Calificación final asignada automáticamente por el sistema. Se considera un reclutamiento inclusivo brindado facilidades a personas que forman parte de minorías y grupos vulnerables. 	<ul style="list-style-type: none"> Ponderación y uso de un sistema automatizado para la calificación final reflejan prácticas efectivas de ARH. -El OPLE cumple con esta nueva tendencia de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y ajustar regularmente las ponderaciones para asegurar que reflejen adecuadamente la importancia de cada etapa del proceso.
8. Designación	<ul style="list-style-type: none"> Basada en una evaluación exhaustiva y transparente. Comunicación clara y formal de los resultados y la designación. 	<ul style="list-style-type: none"> Designación formal del Consejo General del OPLE, designando tanto a titulares como a suplentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalidad y transparencia del proceso de designación se alinean con las mejores prácticas de ARH. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar una explicación detallada a los candidatos no seleccionados sobre las razones de su no designación para mejorar la transparencia y la percepción de justicia.

Nota: Creación propia

IV.2 Conclusiones

Este análisis comparativo del proceso de reclutamiento y selección de personal electoral en el Distrito 11 de Xalapa, Veracruz, en relación con las teorías y prácticas de la administración de Recursos Humanos, revela una notable alineación con los principios fundamentales tanto de la administración pública como privada. Uno de los principales hallazgos es que, aunque ambas esferas buscan la eficiencia, la transparencia y la objetividad, existen diferencias cruciales que reflejan las limitaciones normativas que enfrenta el sector público en comparación con el privado, particularmente en el ámbito electoral. Este trabajo aporta al conocimiento de los organismos públicos, mostrando cómo el sector público puede adoptar ciertos enfoques privados de gestión, pero siempre dentro de los marcos normativos que aseguran la equidad y la legitimidad del proceso electoral.

Desde una perspectiva de la Nueva Gestión Pública, el enfoque en la eficiencia y el uso de tecnologías, como plataformas digitales para la recepción de solicitudes y la verificación documental, muestra la influencia del sector privado en la administración pública. La implementación de exámenes estructurados y entrevistas refuerza este enfoque de profesionalización y objetividad en el proceso de selección. Sin embargo, es importante subrayar que, a diferencia del sector privado, donde la flexibilidad en los procesos permite ajustes más rápidos y eficaces, el sector público está inherentemente limitado por normativas que buscan garantizar la transparencia y el acceso equitativo a todos los ciudadanos.

A pesar de estas limitaciones, el proceso electoral en Xalapa muestra un compromiso claro con las mejores prácticas de administración de Recursos Humanos, lo que es fundamental para garantizar la legitimidad de los procesos electorales. La eficiencia en la selección de personal no solo mejora el funcionamiento de la institución, sino que también refuerza la confianza pública en los resultados electorales, un factor esencial en cualquier democracia. En este sentido, este análisis destaca cómo la incorporación de técnicas y herramientas digitales, que son más comunes en el sector privado, ha permitido optimizar algunos aspectos clave del proceso, desde la recepción de candidaturas hasta la selección final de los supervisores electorales locales y los capacitadores-asistentes electorales locales.

Sin embargo, también se identificaron áreas de oportunidad que, de ser abordadas, podrían

umentar aún más la eficiencia del proceso. Entre ellas se incluyen la ampliación de la difusión de la convocatoria, la provisión de asistencia técnica durante el registro, la implementación de una revisión secundaria manual en la verificación documental y la formalización de la inducción, realizándola después de la contratación. Estas mejoras, aunque inspiradas en prácticas del sector privado, deben ser cuidadosamente adaptadas a las limitaciones normativas del sector público. Esto subraya la importancia de mantener un equilibrio entre la adopción de prácticas más ágiles y la adherencia a los principios normativos que aseguran la equidad y transparencia en los procesos de selección.

Otro aspecto clave identificado es la estandarización de la evaluación de entrevistas y la retroalimentación individual a los candidatos después de los exámenes. En el sector privado, la retroalimentación constante y la mejora continua son prácticas comunes, mientras que, en el sector público, la implementación de estas medidas puede verse restringida por la carga administrativa y las limitaciones de recursos. No obstante, la introducción de estas mejoras en el contexto de la administración pública podría no solo mejorar la experiencia de los candidatos, sino también fortalecer la confianza en el sistema electoral, al proporcionar un proceso más transparente y justo. De igual forma, la revisión y ajuste regular de las ponderaciones en la evaluación integral garantizaría que los criterios de selección permanezcan actualizados y alineados con las necesidades del proceso electoral, permitiendo una selección más justa y eficiente del personal electoral.

Por otra parte, se resalta cómo el uso de plataformas digitales ha optimizado la verificación documental y la administración de los exámenes y entrevistas. En este sentido, se observa una clara convergencia con las prácticas del sector privado, donde el uso de la tecnología es fundamental para la eficiencia. Sin embargo, es importante señalar que, aunque el sector público ha adoptado estas herramientas con éxito, existen diferencias significativas en cuanto a la implementación.

En términos de transparencia y rendición de cuentas, el estudio destaca que el sector público tiene una ventaja en cuanto a los requisitos de supervisión externa. Las instituciones públicas, especialmente en contextos electorales, están obligadas a seguir lineamientos normativos específicos que aseguran que sus procesos sean revisados y evaluados por organismos independientes. Esto contrasta con el sector privado, donde la rendición de cuentas se limita en gran medida a los accionistas y grupos de interés.

Sin embargo, esta mayor supervisión en el sector público también implica un nivel de burocracia que puede ralentizar los procesos y reducir la flexibilidad administrativa. A pesar de ello, estas medidas de supervisión son esenciales para garantizar que los procesos electorales sean transparentes, justos y accesibles para todos.

Por último, la contribución de este análisis al conocimiento de los organismos públicos consiste en señalar como la administración electoral puede beneficiarse de la incorporación de principios y prácticas del sector privado sin comprometer los requisitos normativos que garantizan la equidad. La gestión de los recursos humanos en el sector público, y en particular en los procesos electorales, está sujeta a restricciones que no se aplican en el sector privado. Esto incluye la necesidad de adherirse a lineamientos normativos estrictos que garantizan la transparencia y la legitimidad del proceso, limitando la capacidad de los organismos públicos para implementar cambios

rápidos o flexibles. Sin embargo, este estudio demuestra que es posible incorporar prácticas privadas para mejorar la eficiencia sin comprometer estos principios fundamentales.

En conclusión, el proceso de reclutamiento y selección de personal electoral en Xalapa ha demostrado su compromiso con las mejores prácticas de administración de Recursos Humanos, proporcionando una base sólida para la transparencia y la eficiencia en la gestión electoral. La adopción de las mejoras sugeridas potenciaría aún más este proceso, reafirmando la confianza pública en la capacidad del sistema electoral para seleccionar y capacitar a personal competente y comprometido. Este enfoque integral, que equilibra la eficiencia con la adherencia a normativas estrictas, es crucial para el éxito continuo de los procesos electorales y la legitimidad de las instituciones democráticas en México.

REFERENCIAS

- Cajavilca, K. (2024). *Evaluación de la función directiva escolar en el marco de la nueva gestión pública*. Educación, 33(64), 221-240. <https://doi.org/10.18800/educacion.202401.E001>
- Cantera, J., & Alonso, M. (2024). *Talento, empresas y cultura: manual de gestión de equipos y talento para firmas y despachos profesionales* (1a. ed). LID Editorial España. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/269652>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, [C.P.E.U.M.], Reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 5 de febrero de 1917, última reforma 22 de marzo de 2024, (México). Extraído de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Consejo General. (2023). Acuerdo del Consejo General del Instituto Nacional Electoral por el que se aprueba la Estrategia de Capacitación y Asistencia Electoral 2023-2024 y sus respectivos anexos. Extraído de: <https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/handle/123456789/152906>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5a. ed.). Pearson.
- Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica. (2023). Lineamiento para el reclutamiento, selección y contratación de Supervisores/as Electorales Locales y Capacitadores/as-Asistentes Electorales Locales. Anexo 21 del *Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de las y los SE y CAE*. Proceso Electoral 2023-2024. Extraído de: https://www.ieepuebla.org.mx/2024/caelsel/contenido/views/docs/Formatos/Lineamiento_de_reclutamiento_s_eleccion.pdf
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). *From Old Public Administration to New Public Management*. Public Money and Management, 14(3), 9-16.
- Iglesias, M., Tejedo, J., & Meseguer, P. (2022). *Operaciones administrativas de recursos humanos*: (1 ed.). Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/267729>
- Instituto Nacional Electoral. (2023). Cápsula de inducción para los aspirantes a SE y CAE para el Proceso Electoral Concurrente 2023-2024 que pertenecen a los distritos definidos como vida estándar [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5LF8aK-nKus&t=40s>
- Instituto Nacional Electoral, Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica. (2023). Manual de

Reclutamiento, Selección y Contratación de las y los Supervisores Electorales y Capacitadores Asistentes Electorales. En Consejo General, Acuerdo del Consejo General del Instituto Nacional Electoral por el que se aprueba la Estrategia de Capacitación y Asistencia Electoral 2023-2024 y sus respectivos anexos.

Leeuw, F. (1996). Performance auditing, new public management and performance improvement: *Questions and answers*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 92-102.

<https://doi.org/10.1108/09513579610113273>

Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, [L.G.I.P.E.], Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], publicada el 23 de mayo de 2014, última reforma 2 de marzo de 2023, (México). Extraído de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIPE.pdf>

Luque, F. (2021). *Gestión de recursos humanos* (1. ed.). Editorial ICB.

<https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/227998>

Martínez, D. (2022). *La selección de talentos en la era digital* (1. ed.). Ediciones Granica.

<https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/216558>

Organismo Público Local Electoral del Estado de Veracruz, & Universidad Veracruzana. (2024). Examen de Conocimientos, Habilidades y Actitudes, para Personas Aspirantes a Supervisoras/Supervisores Electorales Locales y Capacitadoras/Capacitadores Asistentes Electorales Locales. Guía de Estudio. Proceso Electoral Local Ordinario 2023-2024. Extraído de: <https://multisistema.oplever.org.mx/>

Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: Problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*, 24(73). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10550008006>

Reglamento de Elecciones, [RE]. (2024). Instituto Nacional Electoral. Extraído de: <https://www.ine.mx/reglamento-de-elecciones/>

Rios Rodríguez, C. G. (2024). *Manual del capacitador experto*. Puertas.

Zúñiga, R. (n.d.). Modelo de capacitación electoral centrado en el instructor. *Revista de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/R06749-11.pdf>