

**INFORME DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL
ELECTORAL 2001**

IEDEF

INSTITUTO ELECTORAL
DEL DISTRITO FEDERAL

INFORME DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL ELECTORAL 2001

I. Introducción

Los dos primeros años de vida del Instituto Electoral del Distrito Federal fueron años electorales: en 1999 se llevaron a cabo elecciones vecinales y en el año 2000 se realizó el proceso electoral constitucional. Por ese motivo, fue en el año 2001 cuando pudo aplicarse por primera vez un programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral, tal como se prevé en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado.

El Centro de Formación y Desarrollo, responsable de la elaboración del proyecto como parte de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, inicialmente se planteó la posibilidad de diseñar un programa curricular completo que definiera el perfil del funcionario deseado, los objetivos a alcanzar en el largo plazo, la estructura de un programa profesional modular que los funcionarios llevarían a cabo a lo largo de varios años, considerando que esto tendría un carácter prioritario e intensivo durante los años en que no hubiera elecciones (2001) y con una menor carga en los años electorales. Asimismo, se consideró conveniente integrar cursos tanto referentes a temas directamente electorales como otros relativos al desarrollo de habilidades para el mejoramiento de las relaciones humanas, el trabajo en equipo, la comunicación, la planeación y la organización administrativas. Con esa perspectiva, como parte de un Módulo

Básico, se elaboraron propuestas de 22 programas de cursos distintos que pretendían aplicarse a todos los miembros del Servicio durante 2001.

Sin embargo, la retroalimentación y propuestas de los Consejeros miembros de la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral (CASPE) hicieron ver la conveniencia de diseñar un programa anual, considerando que la formación y capacitación profesional de los miembros del Servicio era una tarea continua y de duración indefinida. La programación anual, además de resultar relativamente más sencilla, permite que los programas se diseñen considerando tanto las necesidades que vayan surgiendo a partir de la propia práctica profesional de los funcionarios, así como las nuevas perspectivas académicas y políticas en que se inscribe y que son relevantes para la misión institucional.

También se consideró conveniente disminuir la carga de trabajo, pues aun en años no electorales son muchas las tareas a desarrollar por parte del Servicio Profesional Electoral; inclusive se ponderó la necesidad de que el Programa priorizara el diseño de cursos con carácter semiabierto, apoyados en materiales didácticos adecuados y en asesorías opcionales, con el objeto de que los funcionarios tuvieran la mayor flexibilidad posible para llevar a cabo su capacitación. Se propuso la posibilidad de incorporar videoconferencias que pudieran transmitirse directamente a los lugares de trabajo y evitar el desplazamiento; lo cual, por su imposibilidad técnica y operativa, se sustituyó por la elaboración de videos didácticos que abordaran las temáticas de los cursos semiabiertos.

En virtud de lo anterior, el Programa se integró con 7 cursos dirigidos a generar conocimientos básicos y comunes en materia electoral. Cuatro cursos integraron el tronco común y debían acreditarse por todos los miembros del Servicio Profesional Electoral:

- **Introducción al Derecho Electoral**
- **Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el D. F.**
- **Elecciones Vecinales y Procesos de Participación Ciudadana en el D. F.**
- **Autoridades Electorales Locales en el D. F.**

Tres cursos tuvieron carácter opcional, de los cuales los Directores de Área, los Subdirectores y los Coordinadores Distritales elegirían uno, mientras que los Jefes de Departamento, los Directores de Organización y Capacitación Electoral, los Directores del Registro de Electores, los Secretarios Técnicos Jurídicos y los Líderes de Proyecto deberían escoger dos. Estos fueron:

- **Planeación y Logística Electoral**
- **Medios de Impugnación y Delitos Electorales**
- **Partidos Políticos en el Distrito Federal**

Los cursos "Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el D. F." y "Planeación y Logística Electoral" serían los únicos de carácter presencial; los demás se programaron en modalidad semiabierta.

El Programa fue aprobado por el Consejo General el 30 de abril de 2001, iniciando el 21 de mayo el primer curso presencial, y el 11 de junio el primer semiabierto: Introducción al derecho electoral. Debido a la cantidad y distribución de las horas previstas para cada curso, así como al tiempo total en que debían llevarse a cabo todos, se estableció que un curso iniciara aún cuando no se hubiera concluido otro, como se aprecia en el Calendario General de Cursos (Anexo).

El Centro de Formación y Desarrollo había desarrollado los objetivos, temática y bibliografía de los cursos aprobados por el Consejo con base en los conocimientos generales y la consulta bibliográfica del personal del propio Centro, sin una suficiente asesoría temática especializada. Fue muy importante en ese proceso la orientación y retroalimentación que brindaron los propios Consejeros de la CASPE

y sus asesores, así como la experiencia obtenida en la realización de dos diplomados que recientemente había impartido personal académico de la Universidad Autónoma Metropolitana a Coordinadores Distritales y Secretarios Técnicos Jurídicos, cuyo coordinador aportó también algunas orientaciones para algunos cursos, de la misma manera que lo hicieron algunos miembros de la Unidad de Asuntos Jurídicos. Esto fue así, debido a que durante la mayor parte del proceso de conformación del Programa no se tenía certeza de cuáles serían los cursos que lo integrarían definitivamente, y también debido a la relativa inexperiencia del personal del Centro, que implicaba la falta de contactos especializados suficientes que pudieran apoyar la elaboración de los programas de todos los cursos iniciales que fueron puestos a consideración de la CASPE.

En ese contexto, una vez aprobado el Programa, para el Centro de Formación y Desarrollo -que ya se encontraba procesando los datos y el informe de la Evaluación del Rendimiento 2000- constituyó un gran reto llevar a cabo también las siguientes tareas de manera simultánea:

- a) Instrumentar la campaña de difusión y sensibilización al Programa.
- b) Preparar la ceremonia de inauguración;
- c) Reclutar, seleccionar y coordinar a la planta docente suficiente para impartir los cursos presenciales y las asesorías de los semiabiertos;
- d) Integrar los grupos y horarios y llevar a cabo la notificación correspondiente;
- e) Diseñar las cartas descriptivas de los cursos presenciales;
- f) Delimitar, reproducir y distribuir los materiales bibliográficos y didácticos de los cursos presenciales;
- g) Diseñar y someter a revisión y aprobación de la CASPE la antología, guía de estudios y videos necesarios para cada uno de los cinco cursos semiabiertos.

- h) Reproducir y distribuir dichos materiales didácticos
- i) Atender, supervisar, recoger y procesar la retroalimentación de cada curso;
- j) Preparar, aplicar y calificar los exámenes objetivos para llevar a cabo las evaluaciones al término de cada curso, notificando debidamente los resultados correspondientes a sus tres oportunidades.

Con base en la experiencia vivida, en los datos registrados, en las retroalimentaciones verbales y escritas de docentes y de funcionarios del Servicio Profesional Electoral, así como en los resultados de los exámenes aplicados, a continuación se analizan los aciertos y los elementos a superar en los programas subsecuentes, ponderando la mejor manera de dar continuidad al Programa 2001.

II. Diseño de los programas de cursos

Los elementos que integraron el programa de cada curso fueron los siguientes:

- Título
- Modalidad
- Duración
- Presentación
- Objetivos
- Temática
- Bibliografía básica
- Bibliografía complementaria



Títulos

En las primeras versiones del Programa se contemplaba un diplomado que integrara elementos esenciales de los dos diplomados impartidos por la UAM: "Teoría y Práctica de la Legislación Electoral en el Distrito Federal" y "Procesos Electorales en el Distrito Federal". Considerando la reducción del número de horas totales para el Programa se tomaron e integraron algunos de los temas contenidos en dichos diplomados, de donde surgieron los cursos "Introducción al Derecho Electoral" y "Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el Distrito Federal", pues se consideró que estos conceptos eran necesarios y básicos para el Servicio Profesional Electoral del IEDF, por lo cual se ubicaron como parte del Tronco Común.

En el caso de "Elecciones Vecinales e Instrumentos de Participación Ciudadana en el D. F.", su propuesta se debió a que, además de que las Elecciones Vecinales constituyen una función sustantiva del Instituto, su realización estaba prevista para el año siguiente (2002). El conocimiento de la Ley de Participación Ciudadana en su conjunto se consideró como algo fundamental para los funcionarios del Instituto.

Asimismo, en el Tronco Común se incluyó el curso sobre "Autoridades Electorales Locales en el D. F.", pues para los miembros del Servicio resultaba necesario el conocimiento de la estructura y funcionamiento de su propia institución, así como de aquella encargada de calificar las apelaciones derivadas de las decisiones y acciones del IEDF: el Tribunal Electoral del D. F.

Entre los cursos opcionales se incluyó el curso de "Planeación y Logística Electoral" considerando que la realización de procesos electorales requiere del manejo de conceptos y técnicas actualizados para planear y organizar



eficazmente eventos en los que confluyen múltiples factores humanos, financieros y materiales.

Se concibió también que el conocimiento de los “Medios de impugnación y delitos electorales” era parte de los elementos necesarios en la formación profesional inicial de los servidores.

Finalmente, analizar el origen, la estructura y la trayectoria de los partidos políticos que actúan en los procesos electorales del D. F., así como los conceptos teóricos sobre los sistemas de partidos, resultaba fundamental en el primer programa de capacitación, pues son ellos los que a nombre de los ciudadanos se mantienen en interacción directa con el IEDF y son objeto de muchos de los servicios integrados en la misión de este Instituto.

En general, los títulos de los cursos fueron adecuados para el Programa 2001 si bien se concentraron casi exclusivamente en temas electorales, dejando para ediciones posteriores la capacitación en aspectos también relevantes de carácter contextual-histórico, metodológico, técnico-instrumental y actitudinal.

Modalidad

En general se prefirió la modalidad semiabierta con el objeto de flexibilizar el proceso de capacitación. Sin embargo, como se puede leer en el informe de retroalimentación, en los cinco cursos semiabiertos la gran mayoría de los funcionarios que participaron consideraron que hubiera sido mejor que se llevaran a cabo de manera presencial señalando la naturaleza y/o complejidad de los temas abordados. En el caso de los cursos presenciales, en cambio, reclamaban se les proporcionara la Guía de Estudios y el Video, como en los semiabiertos.

El curso "Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el D. F." se realizó de manera presencial sobre todo para poder iniciar la operación del Programa y dejar un margen para la elaboración de Antologías, Guías de Estudio y Videos de los demás cursos. Pero, después de terminar el Programa 2001, se prepararon los materiales necesarios para que los funcionarios de nuevo ingreso puedan realizar este curso de manera semiabierta.

En cambio, el curso de "Planeación y Logística Electoral" se consideró necesario llevarlo a cabo de manera presencial con la idea de que tuviera un formato de taller en el cual los funcionarios llevaran a cabo ejercicios y prácticas relacionadas con la temática. No obstante, también se han preparado los materiales para que pueda cursarse de manera semiabierta.

En términos generales la modalidad presencial tiene ventajas para el aprendizaje, en comparación con la modalidad semiabierta. Más todavía en el caso de cursos dirigidos hacia una población que no cuenta con una tradición autodidacta, una parte significativa de la cual lleva años sin dedicarse al estudio sistemático. Lo que justifica a la modalidad semiabierta es que permite la posibilidad de disminuir el tiempo fijo que los funcionarios tienen que dedicar a su capacitación, evitando desplazamientos frecuentes, así como su menor costo al bajar la necesidad de contar con la cantidad de instructores especializados y de la infraestructura que requieren los cursos presenciales, aún más considerando ediciones subsecuentes del mismo curso.

En todo caso sería necesario contar con criterios para determinar cuándo los objetivos de capacitación en un curso implican un mayor énfasis en la modalidad presencial, y cuándo podrían ser suficientemente accesibles a través de un curso semiabierto. Asimismo, si el criterio no es esencialmente de tipo económico para reducir los costos de la capacitación a pesar de bajar también la calidad de aprendizaje, entonces sería conveniente ofrecer la modalidad presencial en la

medida en que los funcionarios involucrados y sus jefes inmediatos lo consideraran viable. A diferencia del Instituto Federal Electoral (IFE) cuya magnitud de personal y la distribución geográfica del mismo son muy grandes, pues abarcan todo el territorio nacional, la cantidad de personal a capacitar y las necesidades de traslado en la Ciudad de México hacen factible que la inversión de tiempo de los funcionarios para una capacitación presencial sea razonable para una mejor calidad de la capacitación mediante la modalidad presencial.

Sin embargo, considerando que no en todos los casos ni en todas las etapas laborales de los diferentes cargos y áreas de trabajo es factible llevar a cabo los desplazamientos necesarios para la capacitación presencial, lo óptimo sería ofrecer ambas modalidades para que los funcionarios eligieran una de ellas de acuerdo a sus necesidades y posibilidades respecto a cada curso, contando con el respaldo de sus superiores jerárquicos. Con ello, quienes pudieran llevar a cabo sus cursos de manera presencial tendrían también la ventaja de contar con los materiales pedagógicos y didácticos diseñados para la modalidad semiabierta, lo que redundaría en beneficio del mayor y mejor aprendizaje. Aquellos que no tuvieran la posibilidad de participar en cursos presenciales, contarían con materiales adecuados y las asesorías opcionales para cumplir con los objetivos correspondientes.

Duración de los cursos

La duración de los dos primeros cursos (“Introducción al Derecho Electoral” y “Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el D. F.”) se estableció a partir de la duración que sus temáticas tenían dentro de los Diplomados de la UAM mencionados y de acuerdo con la orientación del coordinador de los mismos. Sin embargo, las 9 horas asignadas al curso “Introducción al Derecho Electoral” fueron notoriamente insuficientes en el momento de iniciar el diseño de la antología correspondiente, pues las lecturas necesarias más el procesamiento de la guía de

estudios, del video y la asesoría programada requerían un tiempo más largo. La asesoría consumía ya tres de las nueve horas. Por ello, se pidió a quienes diseñaron dichos materiales redujeran en lo posible las lecturas de referencia y el desglose de las mismas. Con todo, los funcionarios consideraron que una sola asesoría resultaba insuficiente para atender a la temática del curso.

El curso presencial "Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el D. F." fue el de mayor duración (27 horas, 9 semanas) y resultó el mejor retroalimentado por los funcionarios. En este curso, incluso la última sesión se dedicó a un repaso general de la temática revisada en las 8 sesiones anteriores, pues conforme avanzaba el curso se consideró que algunas temáticas estaban ya implicadas en las de otras sesiones y no era necesario reiterarlas, por lo cual en reuniones con los instructores se hicieron ajustes sobre la marcha al desglose temático de cada sesión.

Los demás cursos se programaron con una duración similar de 18 horas, salvo el de "Autoridades Electorales Locales en el D. F.", cuyos contenidos se estimó que podían revisarse en 15 horas (siempre considerando sesiones de 3 horas). Sin embargo, en todos los cursos se observaron dos constantes:

- a) La cantidad de lecturas que se requerían en cada antología para cumplir con las temáticas previstas era demasiado amplia para el número de horas programadas, considerando que debido a los plazos para elaborar las antologías se tenía que acudir a materiales ya existentes en lugar de elaborarlos de manera especial y específica para la temática de la mayoría de los cursos. En los cursos de "Autoridades Electorales Locales en el D. F.", "Medios de Impugnación y Delitos Electorales" y "Partidos Políticos en el D. F." fue necesario y posible incluir algunos textos especialmente diseñados para ellos, además de otros materiales ya elaborados. Aún así, la cantidad de materiales siempre fue excesiva

para el número de horas previsto. Esto fue claramente retroalimentado por los funcionarios.

- b) Asimismo, con excepción del primer curso presencial antes mencionado, en todos los demás los funcionarios señalaron la insuficiencia del tiempo asignado para abarcar la temática del curso. Así fue en el curso presencial "Planeación y Logística Electoral", pero se enfatizó aún más en relación con la una o dos asesorías programadas para los cursos semiabiertos.

Atendiendo a esta problemática, en el futuro sería conveniente ampliar un poco la duración de cada curso y reducir de manera apropiada los objetivos y las expectativas temáticas que pueden abarcarse y, por tanto, la cantidad de lecturas correspondientes. También debiera procurarse la elaboración de textos especiales para el abordaje de dicha temática, disminuyendo la proporción de materiales bibliográficos que no se aboquen directa y exclusivamente a ella.

Presentaciones

En cada curso se incluyó una presentación que pretendía ofrecer una semblanza de la temática abordada y de su relevancia para el Servicio Profesional Electoral. Estas presentaciones fueron elaboradas por el personal del Centro de Formación y Desarrollo al que se le asignó la responsabilidad de los diferentes cursos y fueron retroalimentadas por los miembros de la CASPE. En ellas no intervinieron los académicos especialistas en la temática correspondiente. Esto significó que dichas presentaciones fueran demasiado generales o relativamente triviales, y que, en algunos casos, no fueran totalmente certeras para propiciar una adecuada introducción al curso.

En general, es manifiesta la necesidad de que los programas de los cursos futuros sean elaborados conjuntamente por personal del Centro con uno o varios

especialistas temáticos con experiencia docente que, además, puedan fungir como instructores y asesores para realizar el curso.

Objetivos

Los programas tenían un objetivo general y varios objetivos particulares. Si bien los objetivos particulares referían el conocimiento de los aspectos principales de la temática del curso, su construcción no fue adecuada en los siguientes dos aspectos:

- a) Tanto el objetivo general como los particulares, en la mayoría de los casos, no tenían la precisión suficiente para poder orientar la evaluación del curso a través de especificar las capacidades, habilidades y/o conocimientos concretos que el curso pretendía lograr en los participantes.
- b) Los objetivos particulares deben constituir un exacto y exhaustivo desglose del objetivo general, de tal manera que al lograr los objetivos particulares se garantice el logro del objetivo general. Esta congruencia minuciosa entre uno y otro nivel no fue plenamente lograda.

Los objetivos establecidos en los cursos hacían referencia a “analizar” conceptos, criterios, principios, teorías, procesos, estructuras, etc., así como “aplicar” la legislación o “poner en práctica” herramientas, mientras que el diseño de los reactivos y exámenes se orientó principalmente al conocimiento, dominio conceptual y distinción de elementos o hechos específicos, cuya suma no correspondía a la capacidad analítica o práctica que se había propuesto.

En este caso, además de contar con el apoyo de uno o varios especialistas temáticos, se requiere entrenar al personal del Centro en el diseño de objetivos instruccionales para que éstos, además de servir a los funcionarios al informarles



claramente de lo que se pretende que aprendan, puedan fungir como ejes de la programación temática, bibliográfica, pedagógica y didáctica, así como puntos fundamentales de referencia para la elaboración de reactivos y exámenes apegados a verificar o no el cumplimiento de los objetivos de cada curso y nada más.

Temática

El desglose temático de cada curso se llevó a cabo también a partir de los insumos antes mencionados: Diplomados de la UAM, revisiones bibliográficas, experiencia del personal del Centro, retroalimentaciones de la CASPE, y, en algunos casos, la existencia de cursos con temáticas afines previamente impartidos u ofrecidos por instituciones prestigiadas. Así, por ejemplo, el curso de “Planeación y Logística Electoral” basó su temática en la de cursos sobre “Planeación Estratégica” ofrecidos por otras instituciones, adaptada con contenidos de índole electoral.

Esto implicó que al presentar el programa de cada curso al encargado de elaborar la antología y la guía de estudios, así como a los instructores o asesores correspondientes, hubiera observaciones y propuestas para reestructurar, disminuir o adicionar la temática de los cursos ya aprobados por el Consejo. El Centro de Formación y Desarrollo tuvo que aceptar algunas observaciones que los especialistas fundamentaban para hacer cambios temáticos, sin alterar las ideas esenciales de la concepción de cada curso.

Se hace evidente una vez más la importancia de que los especialistas temáticos intervengan, idealmente de manera colegiada, en la generación de la elaboración de los programas de cada curso antes de ser aprobados por la CASPE y por el Consejo General del IEDF, por lo cual debe preverse el presupuesto para invertir en dichas asesorías para la elaboración del Programa de Formación y

Capacitación Profesional Electoral de cada año. Sería muy provechoso reunir a la planta docente que podría impartir cursos relevantes para el Servicio Profesional, a fin de trabajar en equipo en la elaboración general del Programa, y especialmente de cada uno de los cursos.

Bibliografía básica

La bibliografía básica se integró con el conjunto de lecturas que serían consideradas tanto durante los cursos presenciales como en las antologías y que sería motivo de evaluación, es decir, considerando materiales actualizados o esenciales que dieran cuenta de todos y cada uno de los puntos de la temática del curso. Se incorporaron a la bibliografía básica los documentos legislativos correspondientes y –como lo sugirieron reiteradamente los miembros de la CASPE- los acuerdos del Consejo General que resultaran pertinentes. Sin embargo, nuevamente los documentos al alcance del personal del Centro y aquellos que propusieron los Consejeros de CASPE y fueron aprobados por el Consejo General tuvieron reestructuraciones importantes bien fundamentadas por parte de los especialistas que intervinieron en la elaboración de las antologías y por los instructores de los cursos presenciales.

Por otra parte, aún después de que fueron aprobados los programas de los cursos por parte del Consejo, al presentar las antologías diseñadas por los especialistas para su revisión por parte de CASPE, los Consejeros propusieron nuevos materiales para ser incorporados, mientras que otros tuvieron que suprimirse debido a que la cantidad era excesiva y/o a la falta de aportaciones sustanciales para la temática. Esto condujo en algunos casos –especialmente en la antología de “Elecciones Vecinales e Instrumentos de Participación Ciudadana”- a que la antología y la guía de estudios disminuyera la coherencia pretendida por el autor original que, en el curso mencionado, no pudo ocuparse de integrar las retroalimentaciones de la CASPE. La inclusión de dos materiales en la bibliografía

del curso mencionado fue objeto de cuestionamientos una vez que ya se había distribuido la antología y la guía de estudios. En el caso del curso "Partidos políticos en el Distrito Federal", con el apoyo de los especialistas que impartirían las asesorías tuvo que cambiarse prácticamente toda la bibliografía programada para hacerla más accesible, menos reiterativa de lo que se había visto en cursos anteriores y con mayor apego a la temática prevista. En al menos tres de los cursos anteriores, por ejemplo, se habían ya revisado materiales sobre el concepto de democracia.

Por lo anterior se reitera la necesidad antes expresada de que desde el principio se recurra a la asesoría especializada, preferentemente colegiada, por parte de quienes fungirán como instructores y asesores, así como que pueda garantizarse su participación para incorporar las propuestas que surjan de la CASPE durante el proceso de revisión.

Un aspecto también importante es la capacitación del personal del Centro para homogeneizar la manera en que se presentan las fichas bibliográficas, pues hubo notorias variaciones y algunas omisiones significativas en la redacción de las mismas.

Bibliografía complementaria

En la bibliografía complementaria se enlistaron de manera genérica todos los materiales de lectura conocidos que tuvieran relación con la temática abordada que no fueran parte de la bibliografía básica. Lo conveniente sería integrar textos que ampliaran cada uno de los puntos principales de la temática, sugiriendo posibles fuentes de consulta, para propiciar que los funcionarios interesados efectivamente recurrieran a ellos.

Forma de evaluación

Los programas no consideraron la forma de evaluación correspondiente, pues todos los cursos fueron evaluados a través de exámenes de opción múltiple. Sin embargo, sería conveniente que, de acuerdo a los objetivos y la temática, se especificaran los mecanismos, los criterios y los pesos porcentuales idóneos para una adecuada evaluación.

Dinámica de trabajo

Asimismo, un punto a desarrollar en cada programa debiera describir a grandes rasgos las dinámicas de trabajo más idóneas para el aprendizaje y el logro de los objetivos en el caso de la modalidad presencial, de tal manera que se evitara recurrir a la exposición tradicional por parte del instructor y se propiciara una mayor actividad e interactividad de los participantes. En la modalidad semiabierta también debiera tenerse en cuenta la dinámica propuesta para la elaboración de la guía de estudios y la realización de las asesorías.

III. Campaña de difusión y sensibilización

Una semana antes de la inauguración del Programa, a fin de promover la aceptación y el involucramiento de los miembros del Servicio Profesional Electoral, el Centro de Formación y Desarrollo realizó la campaña *Superarse para servir mejor*, la cual integró un cartel alusivo, que enlistaba los cursos que se llevarían a cabo, y un cuadernillo de difusión que contenía un resumen del Programa. Los carteles y cuadernillos se distribuyeron entre las Direcciones Distritales y de

Oficinas Centrales, a cada una de las oficinas que cuentan con Servicio Profesional Electoral. También se colocaron carteles en los lugares comunes. La campaña cumplió sus objetivos entre los miembros del Servicio Profesional, e incluso atrajo la atención de los funcionarios administrativos, muchos de los cuales comentaron la inquietud de formar parte de este Programa, ya que los cursos programados les parecieron interesantes y pertinentes también para ellos. En general, es conveniente que una campaña similar se lleve a cabo previo al inicio de los Programas subsecuentes, cada vez con un lema y un diseño apropiados a los objetivos y el contexto correspondientes.

Es importante que en el Programa 2002, además de lo realizado en el 2001, los funcionarios conozcan los objetivos de cada curso y las habilidades que desarrollarán, las estrategias didácticas, los asesores e instructores y la forma y los indicadores que serán considerados en las evaluaciones. Esto favorecerá que los funcionarios participen en los seminarios y cursos con una perspectiva más clara desde el principio, lo que redundará en el mayor interés y aprovechamiento.

IV. Inauguración

El viernes 18 de mayo, en el auditorio del Instituto, se llevó a cabo la Inauguración del Programa por parte del Consejero Presidente, Lic. Javier Santiago Castillo, con la participación de todos los Consejeros Electorales. A esta ceremonia asistieron también el Director Ejecutivo de Administración y del Servicio Profesional Electoral, Dr. Roberto Khalil Jalil, y el entonces Director del Centro de Formación y Desarrollo, Lic. José Luis Alfaro Sánchez. Para ella fueron convocados y asistieron los Directores Ejecutivos, los Directores de Unidad que cuentan con Servicio Profesional Electoral y los Coordinadores de las 40 Direcciones Distritales. El Lic.

Rubén Lara León, Presidente de la CASPE, tomó la palabra para explicar las características principales del Programa, como preludio al mensaje de Inauguración del Consejero Presidente, quien hizo notar la relevancia de este Programa para el desarrollo de la misión institucional.

V. Instructores y asesores

Los instructores y asesores seleccionados, con algunas excepciones, tuvieron un amplio reconocimiento por parte de los funcionarios que participaron en cada uno de los cursos. Sus calificaciones en los cuestionarios de retroalimentación fueron de las más altas (9.2 en promedio). La selección se llevó a cabo considerando el curriculum vitae y, en la mayoría de los casos, una entrevista con los posibles instructores o asesores.

En los dos primeros cursos (“Introducción al Derecho Electoral” y “Legislación...”) se involucró mayoritariamente a académicos propuestos por el Coordinador de los Diplomados de la UAM, si bien se procuró desde el principio contar con personal docente proveniente de diferentes instituciones incluyendo al propio Instituto, como lo habían sugerido varios Consejeros.

En todos los cursos el Centro de Formación y Desarrollo convocó a reuniones de trabajo con el conjunto de instructores o asesores, así como con dos asesoras pedagógicas externas, de manera previa, intermedia y final, a fin de coordinar, retroalimentar y ajustar la manera de impartir cada una de las sesiones de los cursos. En dichas reuniones se revisaron minuciosamente el programa del curso, los materiales de lectura y las guías de estudio, las cartas descriptivas de los cursos presenciales, los materiales didácticos, las dinámicas de grupo, las

precisiones conceptuales y técnicas necesarias, los incidentes, las inquietudes de los funcionarios y de los propios docentes, así como los requerimientos administrativos. Como parte de estas reuniones se organizó la preparación de materiales didácticos por parte de los instructores y asesores, y se les pidió su colaboración sistemática para la generación del banco de reactivos para los exámenes respectivos. A cada instructor de cursos presenciales, además de los materiales propios del curso, se le entregó la propuesta de carta descriptiva, y a los asesores de cursos semiabiertos una "Guía para la Realización de Asesorías"; además, en ambos casos, se les proporcionó una "Guía para la Elaboración de Reactivos". Dichos materiales eran comentados en detalle para homogeneizar las prácticas pedagógicas.

La realización de las reuniones mencionadas fue muy provechosa para integrar criterios y enfrentar las vicisitudes previstas o surgidas en el proceso del curso, por lo cual sería conveniente mantenerlas en el futuro. Aún así, hubo variaciones significativas en los estilos pedagógicos con que los instructores y asesores condujeron las sesiones de cada curso. Sería conveniente que para los siguientes Programas se delinearán de manera más estricta las maneras en que deben realizarse las actividades de acuerdo a los objetivos de aprendizaje de cada curso. Esto requiere contar con personal con capacidad y experiencia en esta materia en el Centro de Formación y Desarrollo.

Uno de los docentes del curso presencial "Legislación...", que por cierto no había asistido a las reuniones convocadas, tuvo fricciones con los funcionarios de los dos grupos a que estaba asignado y tuvo que ser sustituido a partir de la tercera sesión; otro sólo impartió 4 de las 9 sesiones debido a que se cambió de ciudad por motivos de trabajo. Uno más se retiró del curso después de la quinta sesión debido a que había sido convocado por el Centro para elaborar la antología y la guía de estudios del curso "Introducción al Derecho Electoral" y se enteró a *posteriori* de que también se había solicitado a otro especialista la misma tarea

con el propósito de contar con dos opciones, lo que le produjo molestia y decidió suspender su colaboración pidiendo que se le sustituyera a la brevedad posible.

El curso con más alta calificación promedio en la retroalimentación para los asesores fue el de "Partidos políticos..." (9.6). Sin embargo, en este curso opcional fue en el que se tuvo el mayor número de reprobados en la primera oportunidad de examen (104, 49.28%).

Los cursos con mayor disparidad y problemática en relación con los instructores fueron los de "Elecciones Vecinales..." y "Planeación y Logística Electoral". En el primero tuvimos uno de los dos profesores con más alta calificación en la retroalimentación de los funcionarios (9.8), quien paradójicamente fue el responsable de elaborar la antología y guía de estudios de este curso y que fue la que obtuvo la más baja calificación, y también a aquel asesor con la más baja calificación (7.5), el cual fue convocado con muy poco tiempo de anticipación y con carácter emergente debido a la declinación inesperada de otro asesor previsto que no pudo sustituirse con alguno de los ya seleccionados. Los demás asesores tuvieron calificaciones altas, entre 9.1 y 9.8.

En el caso del curso "Planeación y Logística Electoral" resultó difícil contactar especialistas que pudieran fungir como instructores, por lo cual se recurrió a algunos propuestos y recomendados por parte de la encargada de asesorar el diseño del curso y la selección de lecturas, provenientes del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), y a un conjunto de académicos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Fue claro que los primeros, que estaban familiarizados directamente con la administración y la planeación estratégica, tuvieron calificaciones altas (entre 9.2 y 9.6), en contraste con los provenientes de la UNAM, algunos de los cuales tuvieron fricciones con los funcionarios y/o fueron retroalimentados de manera muy crítica, si bien sus

calificaciones oscilaron entre 8.3 y 9.0. En este curso, en el que las críticas hacia el material de lectura también fueron abundantes.

El Centro de Formación y Desarrollo en los cursos subsecuentes priorizó la recontractación de los docentes que habían obtenido las mejores calificaciones en la retroalimentación y dejó de considerar a aquellos con calificaciones menores. Afortunadamente, dado que la gran mayoría de los instructores y asesores demostraron su calidad profesional y académica, a través del Programa 2001 se generó una planta docente que constituye un punto de referencia importante para los programas posteriores, en los cuales la experiencia obtenida deberá propiciar un mayor alcance en la calidad de este importante factor pedagógico.

VI. Integración de grupos y horarios

Para llevar a cabo los diferentes cursos se pretendió contar con instalaciones adecuadas, con espacios suficientemente amplios, con buena iluminación y ventilación. Para ello el salón para 80 personas que había en el tercer piso del edificio de Morena, se dividió en dos salones en los que cabían hasta 40 personas, si bien el tamaño de los grupos previstos para el programa sería de 20 funcionarios. Como una opción adicional se contó con un salón en el 4º piso del mismo edificio, sede del Centro, en el que cabían hasta 30 personas. Posteriormente, a partir del 1 de septiembre, el Centro se cambió al edificio del Instituto ubicado en Huizaches, en el cual se utilizaron tres salas amplias para llevar a cabo los cursos. Estas instalaciones fueron bien aceptadas por los funcionarios; aspecto que es conveniente cuidar en los cursos futuros.

Los cursos se impartieron en tres horarios: matutino de 9:00 a 12:00 horas, vespertino de 12:00 a 15:00 horas y extraordinario de 16:00 a 19:00 horas. Los primeros dos horarios fueron aceptados por los funcionarios, ya que formaban parte del horario laboral del Instituto, sobre todo el primero, puesto que los funcionarios partían de su casa directo hacia su curso, mientras que en el segundo muchos funcionarios, cuyas oficinas estaban relativamente lejos de los salones de clase, tenían que ir primero a su oficina, luego a su curso y luego volver a la oficina, consumiendo gran parte de su tiempo en el traslado.

El horario extraordinario se utilizó sólo en algunas ocasiones cuando dos cursos se empalmaban, como en el caso de "Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el Distrito Federal" e "Introducción al Derecho Electoral". Si bien fue necesario hacerlo así para cumplir con el Programa, esto fue cuestionado por los funcionarios, pues implicaba que después del curso matutino tuvieran que estar nuevamente por la tarde, además de que rebasaba su horario laboral. La inconformidad no fue extrema y sólo ocurrió en contadas ocasiones.

La distribución del personal que conformaría cada uno de los grupos de los cursos del Programa fue sumamente específica y para poder realizarla se recurrió a un mapa de la ubicación por área del personal de carrera. Además, fue realizada siguiendo de forma conjunta las siguientes pautas:

1. Los grupos debían ser de 20 personas, en promedio, a fin de permitir una dinámica adecuada entre los participantes y los instructores y asesores.
2. Cada grupo se estructuró en forma proporcional al número de funcionarios adscritos tanto a Oficinas Centrales como a Órganos Desconcentrados quedando cada grupo con aproximadamente 70% proveniente de Órganos Desconcentrados y 30% de Oficinas Centrales.

3. Se procuró distribuir al personal de cada área o distrito electoral de tal manera que no concurrieran en el mismo grupo y/o en el mismo horario y/o en el mismo día para evitar al máximo el desplazamiento simultáneo de funcionarios de la misma área. Para los cursos del Tronco Común del Programa se organizaron 17 grupos, mientras que para los cursos opcionales se integraron de la siguiente manera:

- a) Taller de "Planeación y Logística Electoral", 14 grupos
- b) "Medios de Impugnación y Delitos Electorales, 7 grupos
- c) "Partidos Políticos en el Distrito Federal", 11 grupos.

4. También se pretendió mantener una población heterogénea en cada uno de los grupos. Esto es que cada grupo fue conformado por personal con cargos distintos y hubo un número similar de personas con un mismo cargo en cada uno de los diferentes cursos, a fin de propiciar la interacción de diferentes ángulos y experiencias laborales con las temáticas del curso y los asesores o instructores.

La manera en que se organizaron los grupos contribuyó a la intercomunicación entre los funcionarios de cada área, de tal manera que podían comentar sobre las características que el curso adoptaba en varios grupos en los que participaban, y cualquier variación significativa era motivo de solicitudes o señalamientos que el Centro debía atender sobre la marcha.

Las bases de datos de las que surgieron las listas de cada uno de los grupos permitieron notificar a los funcionarios sobre sus horarios y, en los cursos presenciales, sirvieron para que los funcionarios firmaran como constancia de su asistencia a las sesiones. Dichas bases de datos en las que se capturaron las asistencias de los funcionarios se enviaron también a la Dirección de Recursos

Humanos para que llevarán el control de asistencia y puntualidad del personal de carrera.

En general, la logística utilizada funcionó adecuadamente. No obstante, fue necesario hacer ajustes por la solicitud de algunos funcionarios de cambio de grupo o de curso opcional, o bien para justificar inasistencias en el Programa. Al principio, los funcionarios intentaron hacer dichos cambios o justificaciones de manera económica o con oficios dirigidos al personal del Centro que no estaba vinculado con estas actividades, pues no se previó establecer procedimientos para cada caso, lo cual es una previsión necesaria para la operación de los programas subsecuentes.

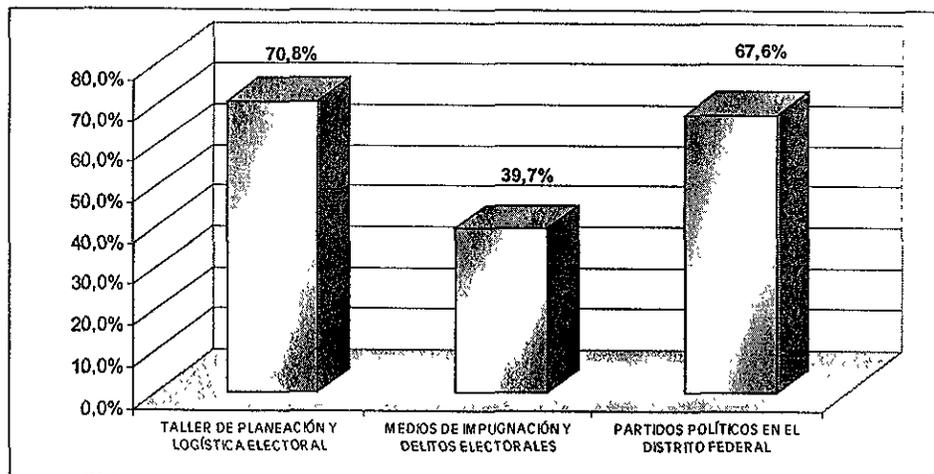
Para la organización de los grupos de cursos opcionales se aplicó un formato en el que los funcionarios debían indicar sus preferencias jerarquizadas, a fin de que el Centro los ubicara en el curso que más les interesaba o, si esto no era posible por cuestiones operativas, en la siguiente opción seleccionada.

El primer curso opcional programado fue el "Taller de Planeación y Logística Electoral", luego el de "Partidos Políticos en el Distrito Federal" y, por último, el de "Medios de Impugnación y Delitos Electorales". Sin embargo, debido a que –por motivos que se verán más adelante- no estuvo a tiempo el material para el curso "Partidos políticos...", se sometió a aprobación del Consejo General un ajuste al calendario para que el curso de "Medios de impugnación..." se llevara a cabo primero y posponer en algunas semanas el inicio del curso de "Partidos...".

La recalendarización además permitió establecer fechas y horarios de los últimos dos cursos de manera que no se empalmaran como sucedía en la propuesta original del Programa, con lo cual todos los funcionarios fueron agrupados de acuerdo a sus primeras preferencias manifestadas, quedando estadísticamente distribuidos en los tres cursos opcionales de la siguiente manera:

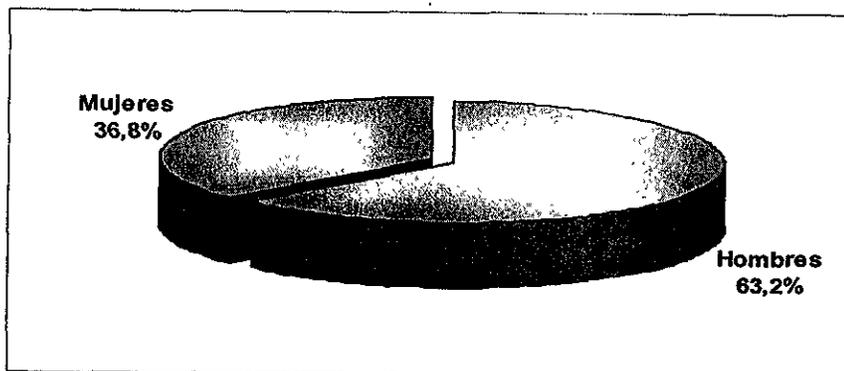
De los 315 miembros del Servicio Profesional Electoral vigentes cuando iniciaron los cursos opcionales, se inscribieron al taller de "Planeación y Logística Electoral" 223 (70.8%). Al curso de "Medios de Impugnación y Delitos Electorales" se inscribieron 125 funcionarios (39.7%) y al de "Partidos Políticos en el Distrito Federal" 213 personas (67.6%), como se muestra en la gráfica 1. Tómese en cuenta que muchos funcionarios tuvieron que elegir dos de los tres cursos, mientras que otros sólo tenían que elegir uno.

Gráfica 1. Distribución de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral en los cursos opcionales



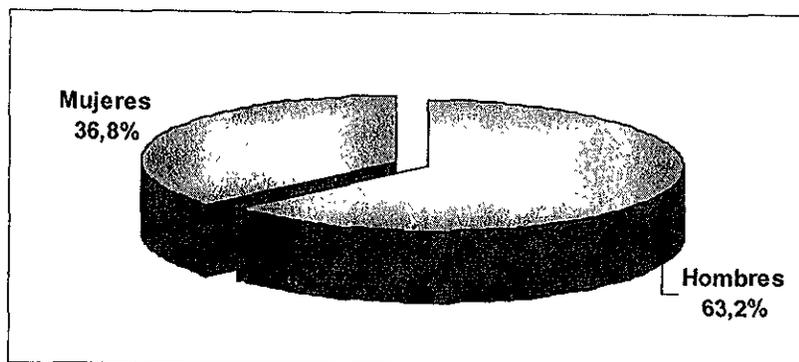
En cuanto al género se mantuvo una constante de porcentajes, siendo mayor en los tres cursos el de los hombres, aun cuando el número total de participantes era distinto en cada uno. En el curso "Taller de Planeación y Logística Electoral" 141 (63.2%) eran hombres y 82 (36.8%) mujeres, como se muestra en la gráfica 2.

**Gráfica 2. Distribución de género en el curso
"Taller de Planeación y Logística Electoral"**



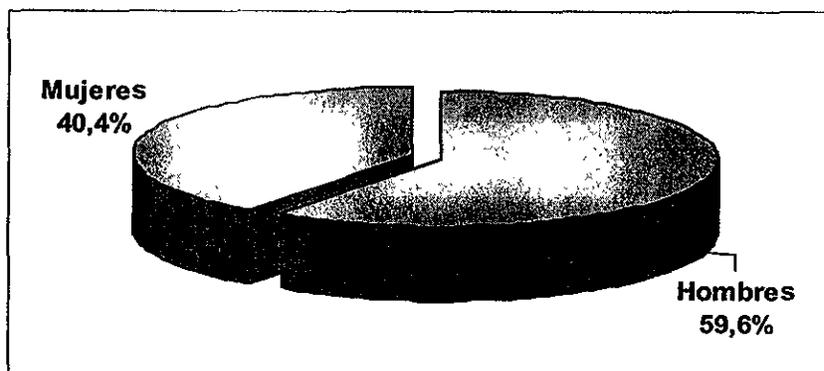
En el curso Medios de Impugnación y Delitos Electorales asistieron 79 funcionarios hombres (63.2% de los inscritos) y 46 mujeres (36.85% de los inscritos), como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 3. Distribución de género en el curso
"Medios de Impugnación y Delitos Electorales"**



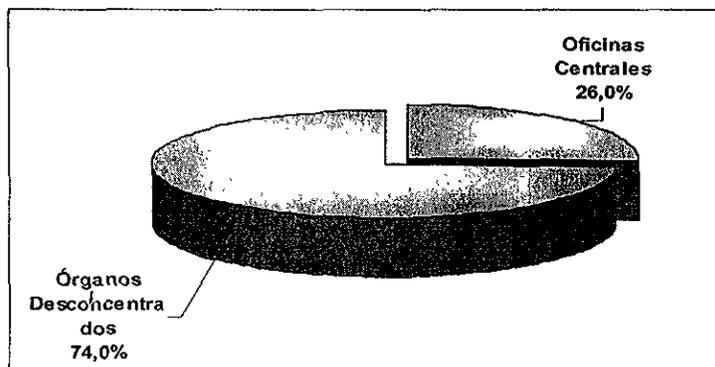
En el curso "Partidos Políticos en el Distrito Federal" 127 funcionarios eran hombres (59.6%) y 86 mujeres (40.4%). De los tres cursos opcionales, este es el que indica el porcentaje más alto de mujeres, pero aun es inferior al de los hombres por 19.2 puntos porcentuales (Gráfica 4).

**Gráfica 4. Distribución de género en el curso
"Partidos Políticos en el Distrito Federal"**



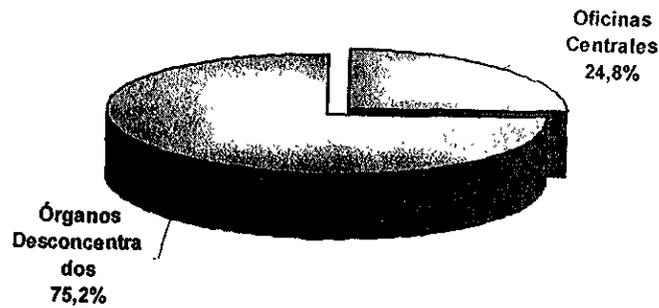
Por otro lado, en lo que respecta a la proporción de funcionarios de Oficinas Centrales y de Órganos Desconcentrados se observaron también tendencias constantes. En el curso "Taller de Planeación y Logística" asistieron 58 funcionarios (26%) de Oficinas Centrales y 165 (74%) de Órganos Desconcentrados (Gráfica 5).

Gráfica 5. Distribución de funcionarios de Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados en el curso "Taller de Planeación y Logística Electoral"



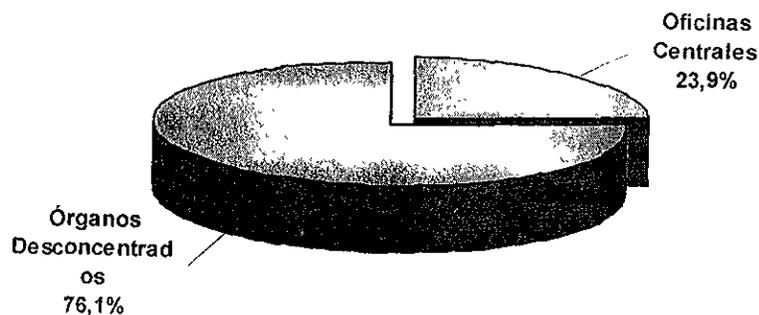
En el curso de Medios de Impugnación y Delitos Electorales asistieron 31 funcionarios (24.8%) de Oficinas Centrales y 94 (75.2%) de Órganos Desconcentrados (Gráfica 6).

Gráfica 6. Distribución de funcionarios de Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados en el curso "Medios de Impugnación y Delitos Electorales"



Para el curso de Partidos Políticos en el Distrito Federal se presentaron 51 funcionarios (23.1%) de Oficinas Centrales y 162 (76.9%) de Órganos Desconcentrados (Gráfica 7).

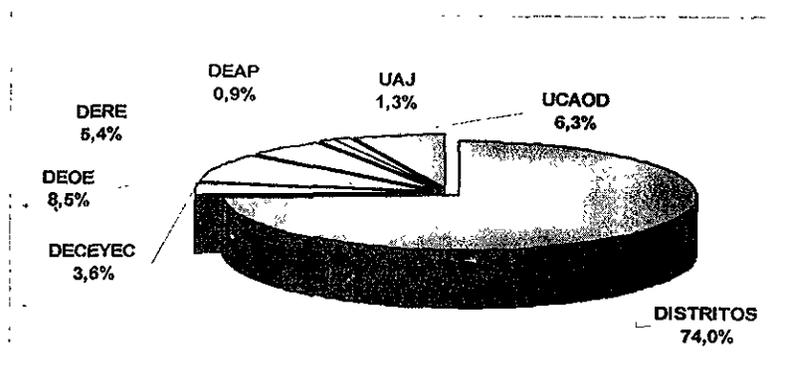
Gráfica 7. Distribución de funcionarios de Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados en el curso "Partidos Políticos en el Distrito Federal"



La asistencia de los funcionarios por adscripción manifestó las variaciones más importantes en Oficinas Centrales, ya que los Órganos Desconcentrados siempre

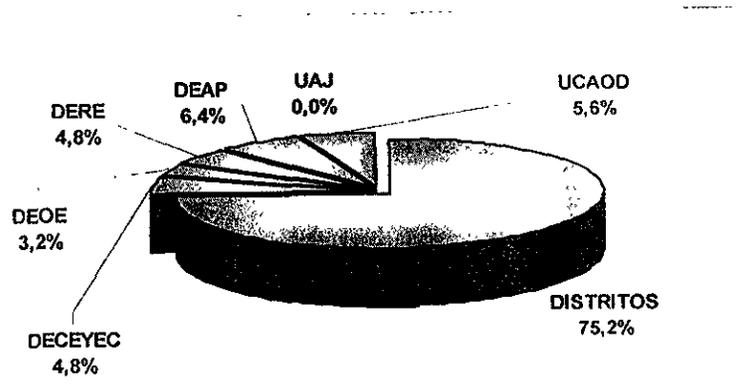
fueron la población mayor. En el Taller de "Planeación y Logística Electoral" destaca que de los 58 funcionarios (26% de los inscritos) del Servicio Profesional Electoral adscritos a Oficinas Centrales, 19 son de la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral (DEOE), 14 de la Unidad de Coordinación y Apoyo a Órganos Desconcentrados (UCAOD) y únicamente 2 de la Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas (DEAP) (Gráfica 8).

Gráfica 8. Distribución de funcionarios por adscripción en el curso "Taller de Planeación y Logística Electoral"



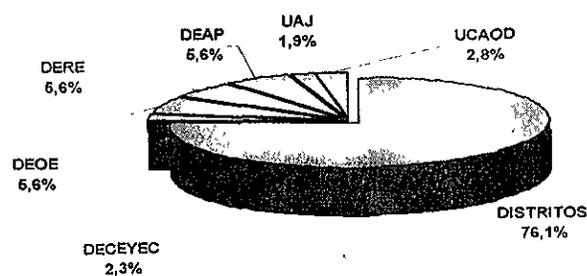
Al curso de "Medios de Impugnación y Delitos Electorales", en contraste con el curso anterior, fue de la DEAP la mayor participación de Oficinas Centrales con 8 funcionarios; mientras que las Direcciones Ejecutivas de Capacitación Electoral y Educación Cívica (DECEYEC) y del Registro de Electores (DERE) estuvieron presentes en este curso con 6 funcionarios cada una. La única área que no inscribió personal de carrera al curso fue la Unidad de Asuntos Jurídicos (UAJ) (Gráfica 9).

Gráfica 9. Distribución de funcionarios por adscripción en el curso "Medios de Impugnación y Delitos Electorales"



En el curso de Partidos Políticos en el Distrito Federal, de los 51 funcionarios de Oficinas Centrales, destaca que las DERE, DEOE Y DEAP inscribieron 12 funcionarios cada una, como se muestra en la gráfica 10.

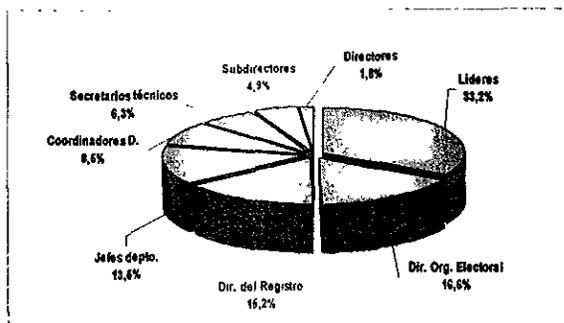
Gráfica 10. Distribución de funcionarios por adscripción en el curso "Partidos Políticos en el Distrito Federal"



En lo que corresponde a la distribución por cargos, en el Taller de "Planeación y Logística Electoral", de Oficinas Centrales los de mayor frecuencia fueron los Jefes de Departamento, con 30 personas (13.5%) y de Órganos Desconcentrados los Líderes de Proyecto, con 61 (27.4%). Integrando los Líderes de Proyecto de ambas divisiones este cargo fue el que más funcionarios tuvo en este curso

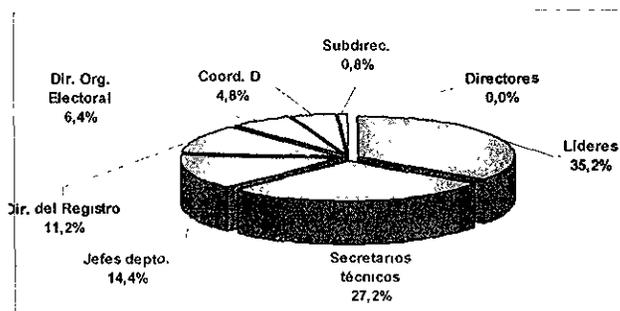
(33.2%), si bien fue importante la participación tanto de los Directores del Registro y los de Organización y Capacitación Electoral (ver gráfica 11).

Gráfica 11. Distribución de los funcionarios por cargo en el curso "Taller de Planeación y Logística Electoral"



En el curso de "Medios de Impugnación y Delitos Electorales" el cargo que más funcionarios tuvo en Oficinas Centrales también fue el de Jefe de Departamento, con 18 (14.4%) y en Órganos Desconcentrados fue el de Secretario Técnico Jurídico, con 34 (27.2%); los Líderes de Proyecto también tuvieron una participación importante pues su número total es mayor que el de cualquier otro cargo (Gráfica 12).

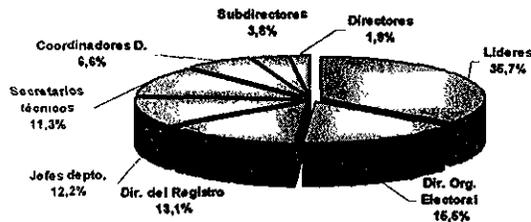
Gráfico 12. Distribución de los funcionarios por cargo en el curso "Medios de Impugnación y Delitos Electorales"



Por último, en el curso de "Partidos Políticos en el Distrito Federal" el cargo de Jefe de Departamento en Oficinas Centrales continuó siendo el que más funcionarios tuvo, con 26 (12.2%), mientras en Órganos Desconcentrados fue el

de Líder de Proyecto, con 63 personas (29.6%), incrementando a 76 (35,7%) al sumar los de Oficinas Centrales (Gráfica 13).

Gráfico 13. Distribución de los funcionarios por cargo en el curso "Partidos Políticos en el Distrito Federal"



En la tabla 1 podemos ver la manera en que los cargos se distribuyeron en cada uno de los tres cursos opcionales. Con excepción de los Secretarios Técnicos Jurídicos que participaron prioritariamente en el curso de "Medios de Impugnación...", los demás cargos dejaron a ese curso en tercer lugar, distribuyéndose en porcentajes similares en los otros dos cursos con una mayor inclinación al taller de "Planeación y Logística...", lo que refleja la importancia que a este aspecto le atribuyeron los miembros del Servicio, si bien finalmente no cumplió plenamente con sus expectativas.

El curso de "Partidos Políticos..." fue un poco más seleccionado por los Líderes de Proyecto de Órganos Desconcentrados, y, en segundo lugar pero antes del de "Planeación y Logística..." por los Secretarios Técnicos Jurídicos, quienes obviamente consideraron menos interesante su capacitación para planear y organizar eventos.

El hecho de que la mayoría de los cargos hubiera dejado en un lejano tercer lugar al curso "Medios de impugnación..." puede deberse a que muchos funcionarios consideran que dominan esencialmente la temática, o bien a que no lo ven como

un elemento fundamental para su cargo, sino precisamente para los Secretarios Técnicos Jurídicos o de la Unidad de Asuntos Jurídicos, cuyo personal parece tener dominio de la temática pues nadie se inscribió al mencionado curso. En todo caso, dada la trascendencia que tiene para las labores del Servicio Profesional Electoral y del propio Instituto, debiera generarse un mecanismo para garantizar que efectivamente el personal que no llevó a cabo el curso domine los elementos esenciales suficientes sobre la temática revisada.

Tabla 1. Distribución de funcionarios por cargo en los cursos opcionales del Programa.

CARGO	TALLER DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA ELECTORAL		MEDIOS DE IMPUGNACIÓN Y DELITOS ELECTORALES		PARTIDOS POLÍTICOS EN EL DISTRITO FEDERAL		TOTAL
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	
Director	4	50,0%	0	0,0%	4	50,0%	8
Subdirector	11	55,0%	1	5,0%	8	40,0%	20
Jefe de departamento	30	40,5%	18	24,3%	26	35,1%	74
Líder de proyecto de oficinas centrales	13	34,2%	12	31,6%	13	34,2%	38
Coordinador distrital	19	48,7%	6	15,4%	14	35,9%	39
Director de organización electoral y capacitación	37	47,4%	8	10,3%	33	42,3%	78
Director del registro de electores	34	44,7%	14	18,4%	28	36,8%	76
Secretario técnico jurídico	14	19,4%	34	47,2%	24	33,3%	72
Líder de proyecto de órganos desconcentrados	61	39,1%	32	20,5%	63	40,4%	156
INSCRITOS POR CURSO	223	42,1%	125	19,2%	213	38,7%	

VII. Cartas descriptivas

Para llevar a cabo la impartición de los dos cursos presenciales, el Centro de Formación y Desarrollo elaboró la carta descriptiva de cada uno con la finalidad de dosificar en sesiones de tres horas los contenidos temáticos, definir la metodología de trabajo y los materiales de lectura básicos. Para ello se contó con la participación de dos asesoras en pedagogía y de los especialistas en la materia que se encargaron de impartir las sesiones en dichos cursos.

Para la elaboración de las cartas descriptivas se consideraron los siguientes aspectos: objetivos específicos por alcanzar, estrategias y recursos didácticos, actividades de aprendizaje dentro de las sesiones y materiales bibliográficos.

Para la elaboración de las cartas descriptivas del curso "Legislación, Sistema y Proceso Electoral del Distrito Federal" se definió como metodología de trabajo llevar a cabo reuniones con todos los instructores y las asesoras pedagógicas. Durante las reuniones de trabajo se definieron los objetivos específicos por alcanzar, el tiempo estimado para desarrollar las temáticas en cada sesión, así como la estrategia didáctica y los materiales de apoyo a utilizar (lecturas seleccionadas, cuadros sinópticos, acetatos, etc.). En la última sesión se incluyó un ejercicio de repaso de todos los contenidos y se elaboró un examen diagnóstico, con la finalidad de valorar el grado de conocimiento adquirido durante las ocho sesiones anteriores y ayudar a los funcionarios a prepararse para el examen correspondiente.

En el proceso de elaboración se presentaron algunas dificultades en la definición de los materiales bibliográficos para el desarrollo de los contenidos temáticos de este curso, pues los instructores externos presentaron varias propuestas de textos

y artículos alternativos. Lo anterior implicó varias reuniones de trabajo en donde se revisaron las propuestas de cada instructor y se sometieron a consenso de los 10 instructores participantes. Dichas reuniones se realizaron uno o dos días hábiles antes del inicio de cada sesión, lo cual implicó que los instructores conocieran con poca anticipación el acuerdo final para preparar la exposición correspondiente de acuerdo con lo establecido en las cartas descriptivas. Las reuniones de trabajo se tuvieron que organizar con muy poco tiempo debido al breve plazo que se tuvo entre la aprobación del Programa por el Consejo y la realización de la primera sesión del curso mencionado.

En dichas reuniones cada uno de los instructores mostraba desacuerdo y hacía propuestas diversificadas sobre la bibliografía y el desarrollo de los contenidos del curso, cuya conciliación no era fácil. Esto influyó también sobre la manera en que se llevaron a cabo las sesiones, ya que algunos instructores proporcionaron materiales adicionales u omitieron el desarrollo de algunas actividades. A pesar del esfuerzo realizado para homogeneizar la manera en que se llevarían a cabo cada una de las sesiones, la información proporcionada a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral tuvo variaciones significativas en función del instructor con el que se encontraban inscritos. Lo anterior fue detectado con la aplicación del examen de diagnóstico en la novena sesión.

Con el propósito de evitar la problemática presentada en el primer curso presencial, para el diseño de la carta descriptiva del curso "Planeación y Logística Electoral", el Centro cambió la metodología de trabajo y consideró pertinente que estuviera a cargo de un solo instructor, quien realizó la distribución de temáticas por sesión y materiales a utilizar en cada una de ellas, con el apoyo pedagógico de las asesoras externas en la definición de estrategias y recursos didácticos. Una vez concluida la carta descriptiva se presentó a los demás instructores. Con ello se logró tener con anticipación las lecturas seleccionadas integradas en un solo documento que les fue proporcionado a los participantes y a los instructores

quienes debían conducir las sesiones de acuerdo con lo establecido en la carta descriptiva ya elaborada.

No obstante lo antes expuesto, es importante mencionar que las dos cartas descriptivas sí ayudaron y orientaron la conducción de las sesiones de estos dos cursos. Para elevar el aprovechamiento de las cartas descriptivas y lograr que se conviertan en los instrumentos principales para unificar la manera de impartir los contenidos en grupos diversos, así como para guiar el desarrollo de las sesiones de futuros cursos presenciales, es importante lograr que los instructores participantes se apeguen en su totalidad a los contenidos presentados, que desarrollen las actividades de aprendizaje de acuerdo con las lecturas y materiales seleccionados y en los tiempos estimados.

Sería conveniente realizar las reuniones de trabajo con mayor anticipación y sus acuerdos concretos vertirlos en una minuta para ser distribuida entre los instructores y asesores, así como a los coordinadores de grupo con el propósito de verificar sistemáticamente su cumplimiento. También sería conveniente realizar reuniones de retroalimentación abierta y seguimiento para las sesiones subsecuentes de cada curso, ya sea presencial o semiabierto.

Las cartas descriptivas deben proponer, para cada objetivo particular o específico, estrategias didácticas adecuadas que impliquen la participación y la realización de ejercicios por parte de los funcionarios, evitando que sólo sea la exposición del instructor el eje del aprendizaje. Es necesario sensibilizar a funcionarios e instructores para modificar las pautas tradicionales de enseñanza-aprendizaje, procurando que las dinámicas de trabajo en las sesiones sean realmente interesantes y pertinentes a los objetivos, y no sólo se busque generar juegos triviales que tengan poco que ver con la formación profesional de los funcionarios electorales.

VIII. Material bibliográfico y didáctico de los cursos presenciales

Durante la primera semana del curso “Legislación, Sistema y Proceso Electoral” – con el que inició el Programa 2001- se les entregó a los funcionarios un compendio que consistía en publicaciones, capítulos y artículos relevantes para la temática. Este material se manejó como material básico y cada semana se les entregó información adicional propuesta por los instructores en las reuniones de trabajo, la cual también inicialmente se pensó incluirla como material básico de lectura y como parte del examen. El acuerdo para incluir un material de lectura tomaba mucho tiempo de las reuniones de trabajo debido a las diferentes perspectivas de los instructores. Dichos materiales no siempre estaban disponibles desde las reuniones, sino que eran entregados por el instructor responsable con muy poco tiempo para permitir su reproducción, compaginación y distribución oportunas, para que fueran utilizados tanto por los funcionarios como por los demás instructores.

Los instructores además diseñaban materiales didácticos que se proyectaron como acetatos, los cuales fueron solicitados en fotocopia por parte de los funcionarios y el Centro aceptó reproducirlos y distribuirlos.

Debido a la gran cantidad de materiales que se agregaron al material original, al final se acordó no incluir este material como parte del contenido del examen.

La reproducción, compaginación y distribución de dichos materiales implicaron una gran cantidad de trabajo para el Centro y un costo económico relativamente grande, sin que esto realmente fuera indispensable para el logro de los objetivos

de aprendizaje. Por ello, en los cursos futuros, de manera anticipada, debe seleccionarse cuidadosamente el material de lectura esencial para el curso, cuya reproducción y distribución oportuna debe ocurrir en la sesión inicial o una semana antes. Las láminas en que se apoyen los instructores deben ser consideradas para integrarse también en dicho material de lectura, disminuyendo la probabilidad de generar otros materiales sobre la marcha, salvo en casos en que su previsión no haya sido posible y su inclusión sea plenamente justificada.

El poco, y a veces impreciso, desglose de los contenidos de los cursos, motivó que las temáticas se fueran desarrollando con pocos días de anticipación, lo que provocó exceso de trabajo y desgaste para los instructores, quienes consideraron necesario incluir materiales nuevos, apenas unos días antes de ser utilizados en las sesiones. Nuevamente se muestra la importancia de que los instructores o asesores participen en la elaboración de los programas de los cursos antes de que estos sean presentados a la CASPE, y también previo a su aprobación por el Consejo General.

Sería útil que los materiales seleccionados por los instructores se presentaran junto con una breve explicación de la relevancia que tienen para el logro de los objetivos de aprendizaje de cada curso.

En el otro curso presencial –“Planeación y Logística Electoral”- las cosas fueron distintas debido a que hubo más tiempo para que una sola especialista seleccionara los materiales de estudio, que incluía ya los materiales didácticos que se utilizarían durante las sesiones por parte de los instructores. La Mtra. Martha Laura Bolívar, proveniente del INAP, se encargó de coordinar a los demás instructores en relación a la manera de llevar a cabo el curso. Sin embargo, los materiales seleccionados fueron cuestionados por parte de los funcionarios debido a que se centraron sobre el tema de la planeación, sin que hubiera suficientes referencias al ámbito electoral y prácticamente no estaba considerado el tema

referente a la logística electoral. La explicación para ello es que no se contó con materiales de lectura ya elaborados al respecto, y la especialista temática en este sentido únicamente desarrolló una serie de flujogramas de organización electoral con base en el Código Electoral del Distrito Federal, con lo cual, por cierto, los instructores no estaban suficientemente familiarizados.

IX. Antologías y Guías de estudio

Dado el calendario de cursos del Programa 2001 aprobado por el Consejo General, los plazos para el diseño de los materiales para los cursos semiabiertos se llevó a cabo bajo presión continua, considerando que además de su diseño dichos materiales debían ser revisados y aprobados por la CASPE para su posterior reproducción y distribución oportuna previo al inicio de cada curso.

Antes de la aprobación del Programa se había preparado por parte del Centro únicamente una primera versión de guía de estudios para el curso "Introducción al Derecho Electoral" con base en la bibliografía sugerida por el coordinador de los Diplomados de la UAM. Una vez aprobado el Programa por el Consejo, el Centro buscó y convino con diversos especialistas la elaboración tanto de la antología como de la guía de estudios de cada uno de los cinco cursos semiabiertos.

Introducción al Derecho Electoral

Para el primer semiabierto ("Introducción al Derecho Electoral") inclusive se solicitó que dos especialistas de diferentes instituciones y por separado hicieran una propuesta de antología y de guía de estudios, con el objeto de garantizar que estuviera a tiempo y poder valorar cuál de las dos versiones resultaba de mayor calidad. Uno de los especialistas fue el Lic. Alfredo Del Valle, quien además de

haber participado como docente en los diplomados impartidos por la UAM, era el único que acreditaba experiencia en sistemas de enseñanza abierta en la Facultad de Derecho de la UNAM, habiendo impartido una conferencia sobre ello al personal del Centro durante el mes de abril, y en ese momento fungía como Secretario de Asuntos Parlamentarios de la Cámara de Diputados. El otro especialista convocado fue el Lic. Valentín Martínez Almaraz, quien había sido Director de Asuntos Jurídicos del IFE y era integrante de una empresa dedicada a la capacitación en instituciones públicas.

A ambos se les entregó el programa del curso y la versión preliminar de la guía de estudios elaborada por el Centro, y se les explicaron las características generales que el Centro consideraba convenientes de los materiales a diseñar.

La antología –a diferencia de una compilación- debería ser un documento original que ayudara a la comprensión de las lecturas previstas en la bibliografía básica del curso y que serían parte de la propia antología*, haciendo una presentación y un comentario explicativo y contextual de las mismas. La guía de estudios, después de una descripción general elaborada por el Centro sobre los pasos específicos que los funcionarios deberían llevar a cabo para su capacitación semiabierta, debería incluir preguntas y/o ejercicios que condujeran al funcionario en el procesamiento de cada punto de la temática, apoyándose en la lectura de la antología, para lograr los objetivos de aprendizaje. Asimismo, como parte de la guía de estudios se incluía un examen de autoevaluación con reactivos de opción múltiple y la clave de respuestas correspondiente.

El licenciado Del Valle integró a la antología dos ponencias de miembros de la Asamblea Nacional Constituyente de la República de Francia (Mounier y Sieyès) y

* Se pensó en la necesidad de pagar derechos a las editoriales correspondientes a los libros de donde se extraerían fragmentos para reproducirse en la antología. Sin embargo, la Unidad de Asuntos Jurídicos del Instituto explicó que bastaba con una nota que indicara que la antología "no tiene fines de lucro".

elaboró la presentación general y un comentario preliminar de cada una de las lecturas. Asimismo, formuló una propuesta de guía de estudios con preguntas y ejercicios que implicaban un análisis de las lecturas correspondientes. La CASPE planteó que no era necesario incluir la lectura de Mounier y no aprobó la guía de estudios por considerarla compleja para los funcionarios, por lo cual se recurrió a la propuesta del Lic. Valentín Martínez, que esencialmente retomaba la versión elaborada anticipadamente por el Centro, agregando algunos cuadros sinópticos y las preguntas correspondientes al texto de Sieyès. Versión que fue aprobada por la Comisión con algunos cambios específicos.

Dado que era inminente la fecha establecida en el calendario para la entrega de los materiales de estudio a los funcionarios, la antología y la guía de estudios elaboradas por el Lic. Del Valle habían sido enviadas a Talleres Gráficos de la Nación para que pudieran ser impresas en cuanto las aprobara la CASPE, confiando en la calidad del trabajo del especialista. Cuando ocurrió la sesión de la CASPE ambos materiales estaban ya en proceso de reproducción, dado que la imprenta sabía que al día siguiente era el límite fijado para entregar los materiales, fecha en que los hizo llegar a temprana hora. Con la idea de que los funcionarios aprovecharan el lapso previsto para el curso, el Centro decidió cumplir con lo establecido en el cronograma y distribuir la antología ya aprobada y la guía de estudios rechazada, con una nota señalando que se trataba de un documento preliminar que sería sustituido por la guía definitiva en cuanto esta fuera aprobada.

Una semana después, ya aprobada la otra guía, se reprodujo en fotocopia y se distribuyó engargolada, aclarando a los funcionarios que se trataba de la guía definitiva para el curso. Sin embargo, esto causó confusión y malestar en una parte significativa de los funcionarios.

En este caso, como en los demás materiales de estudio de los cursos semiabiertos, los funcionarios consideraron excesiva la cantidad de lecturas y

encontraron confusa o ambigua la redacción de algunas preguntas de la guía de estudios.

Elecciones vecinales e instrumentos de participación ciudadana en el D. F.

Dos semanas después de aprobado el Programa, el Centro entró en contacto con el Mtro. Juan Luis Hernández, coordinador de la carrera de ciencias políticas en la Universidad Iberoamericana, a quien se le encargó la elaboración de la antología y la guía de estudios del curso "Elecciones vecinales e instrumentos de participación ciudadana en el D. F." Como fecha de entrega se estableció el 29 de junio. El Mtro. Hernández entregó su propuesta una semana después (4 de julio), avisando que tenía que salir del país durante las tres semanas siguientes. La antología incluía las lecturas de la bibliografía básica que el programa del curso señalaba, conteniendo además una introducción y comentarios preliminares correspondientes a cada unidad temática. Además, el especialista introdujo una propuesta pedagógica en la guía de estudios que fue valorada positivamente tanto por el Centro como por la CASPE, consistente en trabajar cada unidad mediante tres procesos que se identificaban mediante iconos ilustrativos (atiende, entiende, afirma): el primero de ellos procuraba generar la reflexión y la expectativa en el funcionario a través de una o dos preguntas relativas a su experiencia previa con el tema; el segundo se dedicaba a explorar las aportaciones de las lecturas a la temática de manera desglosada, y el tercero buscaba que el funcionario llegara a algunas conclusiones integrando su experiencia y las lecturas procesadas. Esta propuesta pedagógica se mantuvo en las guías de estudio subsecuentes.

Sin embargo, la retroalimentación de la CASPE hizo ver que la bibliografía era muy densa y reiteraba el tema de la democracia ya tratado en la antología anterior, que algunos artículos no aportaban mucho a la temática, y que se requerían también materiales relacionados directamente con la experiencia de las elecciones vecinales de 1999, entre ellos los acuerdos del Consejo General del

IEDF. Los consejeros de la CASPE propusieron algunos materiales específicos para integrarse a la Antología.

El Centro eliminó algunos artículos por su poca relevancia relativa y seleccionó e incorporó dos de las lecturas propuestas por los consejeros de la CASPE, así como varios acuerdos del Consejo que fueron sugeridos. La guía de estudios fue también modificada por el Centro, ante la ausencia del especialista, para acoplarla a la nueva versión de la antología.

Los funcionarios participantes en el curso señalaron imprecisiones en la introducción de la antología y en la guía de estudios; asimismo, cuestionaron fuertemente uno de los materiales incorporados por contener errores en la información que se refería a la participación ciudadana en el Distrito Federal. Se quejaron también de la enorme cantidad de lecturas que estaba incluida, lo que motivó que en acuerdo con los asesores el examen se basara sólo en algunas de ellas que se consideraron como las más esenciales, avisando de ello a los funcionarios. Esto propició que también algunos se inconformaran por haber dedicado tiempo a la lectura de materiales que no serían evaluados.

El otro material incluido correspondía a un documento de trabajo de la Dirección Ejecutiva del Registro de Electores, que no se consideraba terminado y aprobado por la propia Dirección, y, además, contenía algunas expresiones críticas hacia el Instituto que no eran compartidas por los consejeros.

Además, hubo algunos problemas en la redacción y mecanografía, así como en la forma de presentar las referencias bibliográficas de cada unidad.

Los materiales de este curso fueron los que causaron mayor retroalimentación negativa por parte de los funcionarios, obteniendo una calificación estadística

promedio de apenas 7.2 y 7.1 para la antología y guía de estudios respectivamente.

La inadecuada bibliografía seleccionada desde la confección del programa debido a la inexperiencia del personal del Centro, las presiones de tiempo y la ausencia del especialista para dar cauce a las propuestas de la CASPE significaron que los materiales para este curso no tuvieran la calidad necesaria para un curso semiabierto.

Autoridades Electorales Locales en el Distrito Federal

La antología y la guía de estudios de "Autoridades Electorales Locales en el D. F." fueron elaboradas por el Lic. Rogelio Muñiz, quien elaboró directamente la mayor parte del contenido de las mismas, referente a la caracterización, organización y funciones del Instituto Electoral del Distrito Federal y del Tribunal Electoral del Distrito Federal. Incluyó también algunos otros artículos que contextualizaban el surgimiento de las dos instituciones. La retroalimentación para ambos materiales fue moderada (8.4 y 8.3), si bien hubo señalamientos acerca de la mala calidad de la impresión de uno de los materiales cuyo original no se consiguió y se integró una fotocopia del mismo. También algunos funcionarios señalaron que no era necesario incluir tantos materiales pues algunos no tenían suficiente relevancia para el tema, a pesar de que la antología fue la de menor número de páginas.

Medios de Impugnación y Delitos Electorales

La antología y guía de estudios de "Medios de Impugnación y Delitos Electorales" fue elaborada por el Lic. Valentín Martínez Garza, quien tuvo un poco más de tiempo para llevarla a cabo y pudo ser retroalimentado tanto por la especialista en pedagogía como por el Centro. Ambos materiales fueron valorados positivamente por la CASPE, con algunas sugerencias de corrección. La guía de estudios de

este curso fue la de calificación promedio más alta en la retroalimentación de los funcionarios con 8.4, si bien la antología quedó en penúltimo lugar con 8. A pesar de que el autor desarrolló un material de lectura especial para el tema, los funcionarios consideraron que el conjunto de la antología tenía una orientación hacia el sistema federal de medios de impugnación y no se abocaba directa y enfáticamente a la legislación local del Distrito Federal.

Partidos políticos en el Distrito Federal

Desde la tercera semana de mayo se solicitó al Lic. Carlos Lugo Galera, politólogo de la Universidad Iberoamericana; la elaboración de la antología y la guía de estudios para el curso "Partidos políticos en el Distrito Federal", basándose en el Programa del curso aprobado por el Consejo. El Centro puso en antecedentes y explicó las ideas generales que se tenían para la elaboración de dichos materiales.

El licenciado Lugo entregó su primera versión a mediados de julio, pero en dos ocasiones el Centro le devolvió el material con observaciones y solicitudes de corrección con base en los requerimientos temáticos del programa del curso porque perdía la secuencia y la referencia adecuada de los autores comentados. El especialista suponía que los funcionarios tendrían que investigar por su cuenta por lo que no consideraba necesario desarrollar los temas de las unidades III y IV.

Posteriormente, la asesora pedagógica intervino también para corregir ambos materiales, en retroalimentación con el autor.

Al revisar dichos documentos se consideró que había demasiados problemas en la redacción que dificultaban la comprensión del contenido de la lectura de los comentarios preliminares de la Antología y de la Guía de estudios, por lo cual el Centro solicitó la participación de una correctora de estilo.

Se revisó la versión ya corregida y aceptada por el autor, a la cual el Centro le hizo una serie de señalamientos y propuestas de corrección, las cuales, por problemas operativos, no se hicieron en la versión enviada para revisión de la CASPE. En la siguiente sesión los consejeros hicieron una gran cantidad de observaciones de fondo y forma, por lo que no aprobaron los documentos.

Dado que una de las observaciones más importantes era que la antología se centraba casi exclusivamente en un libro de Sartori y que faltaba bibliografía en las otras unidades, el Centro consideró conveniente reestructurar tanto la antología como la guía de estudios. Dada la brevedad del tiempo con que se requería hacer ese trabajo para que pudiera aprobarlo la Comisión y cumplir con las fechas de entrega de materiales de este curso, previstas en el calendario, el Centro solicitó el apoyo del licenciado Juan Carlos Villarreal (asesor en cursos anteriores) para que colaborara con el licenciado Lugo en la reestructuración mencionada.

El licenciado Villarreal propuso un conjunto de textos de los cuales varios se valoraron conjuntamente por el Centro y ambos especialistas para integrarlos a la antología. Asimismo, el propio licenciado Lugo propuso otros textos. Se retomaron también dos textos propuestos por otro de los instructores, el maestro Pablo Javier Becerra, a quien se consultó para ello.

Los consejeros de la CASPE consideraron que las lecturas seleccionadas eran adecuadas, pero señalaron que los comentarios de la Unidad I no correspondían al material nuevo que se había integrado. Asimismo, observaron que la guía de estudios y la autoevaluación no recogían la mayoría de las lecturas que ahora integraban la antología. Independientemente de otras observaciones específicas que hicieron.

Debido a que el especialista encargado no se daba abasto ni tenía la capacidad y dedicación esperadas, el personal del Centro se hizo cargo directamente de la estructuración de todos los comentarios preliminares de la Antología, así como de la guía de estudios.

En la sesión de la CASPE del 24 de septiembre se aprobó finalmente la antología del curso "Partidos políticos en el Distrito Federal", con algunas observaciones que se corrigieron inmediatamente. Lo mismo ocurrió con la guía de estudios unos días después.

Es importante señalar que aun cuando la demora en la preparación del material de este curso generó una reprogramación del calendario, esto permitió incluir textos relevantes y mejores comentarios introductorios y preliminares que significaron que esta antología fuera la mejor retroalimentada por los miembros del Servicio, con una calificación promedio de 8.6. La guía de estudios quedó empatada en segundo lugar (8.2) con la de "Autoridades electorales Locales...", debajo de la de "Medios de impugnación..." .

En términos generales, si bien las antologías integraron materiales importantes para llevar a cabo los cursos semiabiertos, casi todas fueron cuestionadas por su excesiva extensión. Tanto las antologías como las guías de estudio adolecieron de algunos errores de redacción y de precisión, así como algunas fallas significativas en su diseño pedagógico. Para entender lo anterior y superarlo en el futuro se requieren dos ingredientes indispensables:

- a) Tiempo suficiente para la elaboración de ambos materiales con el cuidado que deben tener para propiciar un aprendizaje efectivo y ágil por parte de los funcionarios;

- b) Mayor capacitación temática y pedagógica del personal del Centro de Formación y Desarrollo, que los convierta en especialistas de la temática electoral en sus diferentes aspectos, así como en lo referente a herramientas técnicas didácticas y pedagógicas apropiadas tanto para la modalidad semiabierta como presencial.

Los materiales de lectura deben diseñarse especialmente para los cursos a impartir, recurriendo a materiales ya elaborados solamente si se apegan a los objetivos y temáticas de cada curso. Se requiere enfatizar y pulir la congruencia entre el título del curso, sus objetivos, el desglose temático, los materiales de lectura, la estrategia de enseñanza y el mecanismo de evaluación. No sobra decir que ha de ponerse mayor cuidado en la redacción, la mecanografía y la calidad y oportunidad de la impresión y la distribución de materiales.

Ahora bien, una constante en la retroalimentación brindada por asesores e instructores fue la percepción generalizada de que la gran mayoría de los funcionarios no dedicaban tiempo a la lectura y a procesar la guía de estudios, con la expectativa de absorber el conocimiento a partir de la exposición de los docentes. Es importante motivar la práctica de la lectura a través de ejercicios y dinámicas interactivas durante las sesiones de trabajo, así como propiciar que la evaluación no se base solamente en reactivos de opción múltiple que por lo general se orientan a la evaluación de conocimientos específicos, sino que mecanismos más complejos de evaluación como la elaboración de ensayos, investigaciones, manuales, ejercicios, etc. se incorporen de acuerdo a los objetivos de cada curso, propiciando la evaluación de procesos cognoscitivos de mayor nivel.

X. Videos

El proceso de elaboración de videos didácticos es complejo y requiere un amplio margen de tiempo para su diseño y elaboración. No obstante, su elaboración para los cursos semiabiertos resultó una alternativa viable para sustituir la propuesta de contar con teleconferencias sobre la temática de cada curso que serían atendidas por los funcionarios en sus oficinas en un horario determinado. Además de que no fue posible contar con la infraestructura tecnológica necesaria para las teleconferencias, se consideró que el video podía ser visto en horarios flexibles e incluso en la casa de los funcionarios y constituir un documento reutilizable en el futuro.

Inicialmente se pensó en invitar a un conferencista a impartir el tema de un curso en un auditorio y videograbarlos, distribuyendo copias entre todos los funcionarios. Sin embargo, se consideró que el formato sería demasiado rígido y tedioso, por lo que se propuso integrar una mesa redonda con la participación de un conductor y tres especialistas que abordaran los diferentes puntos del programa del curso de "Introducción al Derecho Electoral". Así se hizo en ese caso, pero pronto se consideró que era posible y preferible diseñar una especie de documental didáctico para los cursos subsecuentes a fin de poder hacer más atractivo el video y facilitar el aprendizaje.

Se pidió la cotización a una empresa especializada en elaboración de materiales para televisión (Intélite), pero los costos eran demasiado altos (alrededor de 150 mil pesos por cada video), por lo cual se decidió elaborar los videos con el apoyo de la Unidad de Comunicación Social del Instituto. Se contrataron locutores para que llevaran a cabo la conducción general del video a partir de un guión que resumía los contenidos de cada curso elaborado con el apoyo del especialista temático. Dicho resumen se complementaría con la inserción de entrevistas a

personalidades relacionadas con el tema, al propio especialista temático y escenas que ilustraran el contenido correspondiente. No fue posible conseguir suficientes imágenes para llevar a cabo la ilustración, por lo que los videos se concretaron a la narración general con la inserción de fragmentos de entrevistas y de algunos rótulos temáticos.

La generación de cinco videos en el lapso de 5 meses significó una gran cantidad de trabajo de diseño, conducción, selección y edición del material videográfico. Se contó con la colaboración de personalidades y especialistas que aceptaron ser entrevistados, según la temática. Se cuenta con documentos de video útiles que resumen los principales elementos a considerar en cada curso, a pesar de que su calidad no fue la esperada debido a las condiciones y la medida con la que se trabajó en ellos. Por consiguiente, en el futuro se tiene contemplada la elaboración de videos con un formato distinto y con contenido diverso que promueva el Interés del funcionario por complementar su formación a través de este medio.

Algunas de las acciones a emprender en este sentido se refieren principalmente a una revisión cuidadosa del guión, a una coordinación entre especialistas y el Centro, destinando el tiempo necesario para su preproducción, producción y postproducción, así como hacer la petición a la Unidad de Comunicación, Social de incrementar su banco de imágenes para anticipar la grabación de aquellas que serán necesarios para videos próximos.

El problema del tiempo impactó también sobre los videos, pues los dos últimos fueron aprobados por la CASPE después de avanzado el curso, por lo cual no pudieron ser retroalimentados por los funcionarios. El promedio de la retroalimentación fue relativamente bajo, entre 8.4 y 7.6, pero significa también que hubo una proporción de funcionarios importante que le dieron una valoración positiva a este instrumento didáctico.

Dada la relevancia que estos materiales pueden tener como parte del acervo institucional sería conveniente pensar en llevar a cabo una inversión mayor y permitir el tiempo suficiente para un acabado profesional de los videos, o de otros medios didácticos como pueden ser los programas multimedia, los tutoriales, etc.

XI. Coordinación y supervisión de los cursos

La operación de siete cursos dirigidos a más de 317 funcionarios del Servicio Profesional Electoral en un periodo de 7 meses, significó una etapa de trabajo intensivo para el personal del Centro de Formación y Desarrollo, que implicó enfrentar muchos retos e incorporar aprendizajes y experiencias, sobre todo considerando que aún cuando no había concluido un curso comenzaba el siguiente, implicando entrega de materiales, notificaciones de grupos y en ocasiones que las asesorías de un curso coincidieran con las de otro.

Para ello se contó con cuatro coordinadores de grupo cuyas funciones implicaban desde la integración de material, disposición de la cafetería, manejo de listas de asistencia, registro de asistencia en bases de datos, aplicación y codificación de cuestionarios de retroalimentación, así como estar presentes dentro de las sesiones para apoyar operativamente al instructor.

Uno de los aspectos mejor valorados por los funcionarios dentro de las retroalimentaciones tanto escritas como verbales fue la labor de los coordinadores de grupo. La atención brindada por el personal a los funcionarios fue considerada por muchos como "excelente", haciendo referencia a la atención, disposición, amabilidad y puntualidad con que fueron recibidos y tratados a lo largo de los cursos.

Parte fundamental de la labor de los coordinadores de grupo implicó el presentarse 30 minutos antes de que iniciará la sesión a fin de disponer la cafetería necesaria, con la lista de asistencia y el material necesario. La gran mayoría de las veces se cumplió lo establecido; cuando por alguna circunstancia el coordinador asignado no se encontraba presente siempre fue sustituido por otro.

En lo relativo a los materiales requeridos, éstos fueron elaborados y dispuestos por grupos antes de que iniciaran las sesiones y entregados al inicio. En caso de que algún funcionario no se presentara, el coordinador asignado guardaba su material a fin de entregarlo posteriormente.

Los coordinadores de grupo estuvieron atentos para captar dudas e inquietudes, a las cuales trataron de dar respuesta inmediata si contaban con la información necesaria o se comprometían a obtenerla y brindarla.

El arreglo adecuado de las instalaciones dentro de las cuales se desarrollaron las sesiones fue responsabilidad de los coordinadores, lo cuales en todo momento verificaban que las instalaciones estuvieran limpias, que se contará con el material necesario (pizarrón, plumones, proyector de acetatos, televisor, videocassetera, etc.), además de que la ventilación fuera adecuada.

Dado que algunos cursos iniciaban antes del término del anterior, hubo casos en que un coordinador de grupo tuviera que ausentarse para atender otros requerimientos operativos como preparar materiales, notificaciones de exámenes, etc. Esto hizo que una minoría de funcionarios lo señalaran en la retroalimentación como una falta de atención.

En el curso presencial “Legislación, sistema y procesos electoral...”, algunos instructores solicitaban al inicio de la sesión se fotocopiara determinados

materiales para distribuirlos entre los participantes en el curso para llevar a cabo la sesión. Sin embargo, en ese momento aún no se contaba con servicio de fotocopiado, lo cual retrasaba la reproducción del material y la sesión no podía iniciar.

Debido a que no todos los instructores consideraban la entrega de material extra, algunos funcionarios de otros grupos reclamaban también la entrega del material complementario suponiendo que éste era necesario para el examen. El Centro accedió a entregar de manera generalizada el material complementario propuesto por los instructores, pero al recibirlo en forma extemporánea algunos grupos lo interpretaron como una falla logística y de profesionalismo del personal del Centro. Por ello, en las reuniones con los instructores se decidió que solo se entregaría a todos los grupos el material ahí acordado, pidiéndoles que no propusieran más materiales durante las sesiones del curso.

Un aspecto importante de la labor de los coordinadores de grupo lo constituyó el hecho de que los funcionarios se dirigían a ellos para solicitarles información de todos los aspectos relacionados con el Centro, la cual no siempre tenían disponible. En consecuencia, se requiere que los coordinadores de grupo cuenten con una visión panorámica suficiente de todos los programas que está llevando a cabo el Centro para poder orientar a los funcionarios que lo soliciten.

Cuestionarios de Retroalimentación

El Centro de Formación y Desarrollo consideró importante la aplicación de cuestionarios de retroalimentación con el objetivo de recabar las opiniones, valoración y sugerencias de los miembros del Servicio Profesional Electoral sobre cada uno de los cursos y evaluaciones del Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral a fin de elevar progresivamente la calidad de los mismos.

No todos los funcionarios devolvían su cuestionario o lo entregaban en blanco. Debido a que las asesorías tenían carácter de opcional, algunos funcionarios recibían el cuestionario pero se retiraban antes de que la sesión finalizara sin entregarlo.

La codificación se realizó de manera manual tanto en las preguntas cerradas como en las abiertas, lo cual implicó un tiempo considerable para su realización. En el futuro sería conveniente que las retroalimentaciones pudieran ser procesadas mediante lector óptico, al menos en lo que se refiere a las preguntas cerradas. Las preguntas abiertas requerirían de todas maneras de la clasificación directa.

XII. Evaluación del aprendizaje

A fin de llevar a cabo un proceso de evaluación altamente confiable se determinó que todos los cursos se evaluaran mediante exámenes objetivos integrados por reactivos de opción múltiple. Si bien mediante este tipo de reactivos se pueden evaluar capacidades complejas como las que refieren los objetivos de los cursos realizados, la tendencia común –como ocurrió– es a evaluar conocimientos específicos de la temática correspondiente, pues un diseño más sofisticado requiere de personas altamente capacitadas y con experiencia.

Diseño de reactivos y exámenes

De conformidad con los lineamientos y procedimientos vinculados con la operación del Programa 2001, la elaboración e integración de los bancos de reactivos estuvo a cargo de un grupo técnico conformado por funcionarios del

Centro, dos especialistas en materia pedagógica y los asesores e instructores que participaron en la impartición de los cursos.

Para cada curso, el Centro de Formación y Desarrollo en coordinación con los asesores e instructores participantes elaboró una tabla general de especificaciones, en donde se definió el número y grado de dificultad de los reactivos que se formularían por cada temática de acuerdo con los objetivos de aprendizaje planteados. Una vez definidas las tablas de especificaciones generales los instructores se encargaron de formular los reactivos correspondientes para su revisión. Para este efecto, el Centro realizó en coordinación con las asesoras pedagógicas una reunión de trabajo con los instructores y asesores para presentarles una guía para la elaboración de reactivos.

La revisión técnica de los reactivos formulados por los instructores y asesores estuvo a cargo de personal del Centro, una asesora pedagógica y un representante de los instructores y/o asesores que participaron en los cursos.

En el proceso de integración de los bancos de reactivos se tuvieron algunas dificultades, entre las cuales se encuentran la deficiente redacción y la entrega tardía de los reactivos por parte de los instructores; a pesar de estar definidas con anticipación las fechas de entrega y haber recibido una guía para la elaboración de reactivos. Ante esta situación, el Centro redobló esfuerzos para realizar la reestructuración de los reactivos entregados por los instructores; en coordinación con uno de los instructores y la asesora pedagógica externa se dio a la tarea de revisar, corregir y en ocasiones eliminar aquellos reactivos deficientes en la redacción o imprecisos en las opciones de respuesta. El personal del Centro tuvo un proceso evolutivo en este sentido, pues los primeros reactivos que se integraron a los exámenes en algunos casos fueron demasiado específicos, otros con poca relevancia temática y muchos eran formulados con opciones muy

similares con pequeñas variaciones, lo que podía confundir al examinado. Poco a poco fue superándose cada una de las deficiencias anteriores, sin que pueda considerarse que se ha alcanzado el nivel deseable en la capacidad técnica de diseño de reactivos.

Debido a lo anterior los bancos de reactivos para cada curso se integraron con un número de reactivos inferior al requerido para cumplir con la distribución adecuada a la extensión de las temáticas, por lo cual en algunas ocasiones el número de reactivos definido para cada temática no fue el óptimo. A pesar de estas problemáticas la integración de los bancos de reactivos se llevó a cabo de manera aceptable, considerando que cada banco se desarrolló paralelamente a la impartición de los cursos.

En cuanto al manejo de los bancos de reactivos y la elaboración de las versiones de examen, el Centro diseñó con el apoyo de la Unidad de Informática un sistema para la administración de los bancos y la estructuración de forma aleatoria de las tres versiones de examen para cada oportunidad de acreditación. Con la implementación de este sistema, el Centro logró realizar en tiempo y forma las aplicaciones de examen, reducir los márgenes de error, hacer eficientes los procesos de elaboración e impresión, y principalmente, garantizar la confidencialidad de la información. Es importante resaltar que a través de este sistema, se llevaron a cabo también los procesos de calificación de los exámenes.

El diseño de este sistema y la adquisición del lector óptico para llevar a cabo el proceso de lectura de las hojas de respuesta, significó para este Centro, en términos de costo-beneficio, una valiosa inversión; toda vez que la elaboración del sistema fue realizado a la medida de las necesidades y por personal interno en un corto plazo. Debido a las particularidades técnicas de este sistema difícilmente se hubiera podido encontrar en el mercado uno que cubriera todos los requerimientos. En cuanto al mantenimiento preventivo y correctivo del sistema

está cubierto permanentemente por el personal responsable del área de informática del Instituto.

Por otra parte, la utilización del lector óptico en el proceso de calificación agilizó el trabajo y erradicó los errores humanos que suelen cometerse cuando se manejan cantidades considerables de información y sobre todo diferentes versiones de examen. Asimismo, permitió que el personal del Centro realizara dentro de los plazos establecidos la lectura y calificación de los exámenes sin depender de otra institución.

Actualmente el Centro de Formación y Desarrollo cuenta con siete bancos de reactivos y ciento veintiséis versiones diferentes de exámenes de los cuales 15 corresponden al curso "Introducción al Derecho Electoral", 21 al curso "Legislación Sistema y Proceso Electoral del Distrito Federal" y 18 versiones de cada uno de los cursos "Elecciones Vecinales y Procesos de Participación Ciudadana en el Distrito Federal", "Autoridades Electorales Locales en el Distrito Federal", "Planeación y Logística Electoral", "Medios de Impugnación y Delitos Electorales" y "Partidos Políticos en el Distrito Federal". Esto se debe a que se hicieron tres versiones para cada aplicación/oportunidad de examen de los funcionarios, considerando que algunos de ellos presentaron la primera, segunda y tercera oportunidad de manera desfasada, cuando otros funcionarios presentaban la que establecía el calendario.

Es importante destacar que los bancos de reactivos correspondientes a los cursos del Programa 2001, se encuentran en validación técnica, con la finalidad de analizar en cada uno de los instrumentos aplicados, el grado de dificultad, el poder de discriminación, las opciones de respuesta de cada reactivo, así como el grado de confiabilidad de los mismos.

El Centro de Formación y Desarrollo ha logrado desarrollar eficientemente la metodología para la elaboración de bancos de reactivos y exámenes, sin embargo para consolidar los procedimientos establecidos es necesario realizar algunas actividades previas que permitan garantizar la confiabilidad de los instrumentos que se apliquen, tales como incrementar el número de reactivos para cada banco y de esta forma elaborar y aplicar exámenes piloto, a fin de realizar la valoración técnica (redacción, análisis de distractores, grado de dificultad, calibración, etc.) antes de aplicar la versión final del examen con el cual se valorará el aprovechamiento académico de los funcionarios.

Aplicación de exámenes

De acuerdo con los lineamientos de acreditación y los lineamientos y procedimientos vinculados a la operación del Programa 2001, el Centro programó para cada uno de los cursos 3 aplicaciones de examen, en día sábado, en el horario de 10:00 a 12:30 hrs. Por razones de espacio, se solicitó al Colegio de Ciencias y Humanidades, plantel Sur, el préstamo de sus instalaciones para llevar a cabo las aplicaciones masivas de exámenes.

A pesar de que los espacios proporcionados por el Colegio se encontraban equipados con los muebles necesarios, no cumplían totalmente con los requerimientos de espacio y servicios. Sin embargo, siempre se procuró acondicionar en la medida de lo posible los espacios asignados y verificar con la debida anticipación que las instalaciones cumplieran las condiciones necesarias.

Las notificaciones de examen se realizaron en tiempo y forma, no se presentaron incidencias o errores en las fechas de aplicación, número de salones y asientos u oportunidades de examen. El desarrollo de las aplicaciones estuvo a cargo del

personal del Centro. En cada grupo se asignó un aplicador y un apoyo, a fin de atender en tiempo y forma a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral.

Los aspectos centrales en este proceso fueron la logística y los mecanismos de seguridad, seguimiento y control que se implementaron para realizar las aplicaciones de examen. Para estos efectos, el Centro acondicionó un área de seguridad con acceso restringido, impartió un taller interno basado en un instructivo detallado para explicar el procedimiento de entrega y recepción de exámenes, asignó y distribuyó funciones, realizó reuniones previas a cada aplicación para verificar y retroalimentar el procedimiento, utilizó comprobantes de examen, sellos de seguridad, actas de incidencias, controles de entrega-recepción y aplicó cuestionarios de retroalimentación a fin de recoger las observaciones y sugerencias de los funcionarios sobre el número de reactivos, grado de dificultad, tiempo de aplicación, coordinación y atención brindada por parte del personal del Centro responsable.

Durante el proceso de calificación se presentó una dificultad al calificar las hojas de respuesta de la primera oportunidad de examen del curso "Legislación, Sistema y Proceso Electoral del Distrito Federal" debido a que en una plantilla de respuestas, 3 reactivos tenían en una de las opciones la letra equivocada. Este error no fue detectado a tiempo, sin embargo fueron rectificadas los resultados y se emitieron las notificaciones de resultados correspondientes. Por otra parte, en la primera oportunidad de examen del curso "Elecciones Vecinales y Procesos de Participación Ciudadana en el Distrito Federal" se presentó una ambigüedad en un reactivo, derivada de una imprecisión en la Ley de Participación Ciudadana en la que estaba basado. En este caso el Centro en coordinación con el grupo de especialistas determinó anular del examen dicho reactivo. A partir de estas experiencias, el Centro reforzó el procedimiento de revisión y validación de reactivos y plantillas en los siguientes procesos de calificación del resto de los exámenes.

En total se realizaron 2,216 impresiones de examen y 42 aplicaciones, de las cuales 7 se programaron para atender en la primera oportunidad de cada curso a un promedio de 260 funcionarios. La presentación de justificantes de inasistencia principalmente por periodo vacacional originó que este Centro calendarizara para los siete cursos 19 aplicaciones más para la primera oportunidad, 13 aplicaciones para la segunda y 8 para la tercera oportunidad.

En cuanto al proceso de calificación tenemos que en total se calificaron y obtuvieron los resultados de 204 exámenes aplicados durante el Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral 2001.

Las actividades que el Centro realizó para la aplicación de exámenes se apegaron en su totalidad a los lineamientos y procedimientos establecidos para ello, motivo por el cual éstas se desarrollaron sin ningún contratiempo. Es importante destacar que durante cada aplicación de examen se implementaron actividades de acuerdo a las características de cada una (número de funcionarios por atender, instalaciones requeridas, materiales) con lo cual fue posible mejorar cada vez más su desarrollo, por lo que se garantizan los mejores resultados en futuras aplicaciones.

Notificación de resultados y revisión de exámenes

Dentro de los lineamientos y procedimientos vinculados con la operación del Programa 2001 se incluyeron los correspondientes para llevar a cabo la notificación de resultados y, a solicitud de los miembros del Servicio Profesional Electoral, las revisiones de los exámenes aplicados. Las notificaciones se remitieron dentro de los diez días establecidos como plazo para ello, recabando el acuse de recibido correspondiente. Previamente, el acta de calificaciones y la estadística de cada aplicación fueron puestos a disposición de los miembros de la

CASPE, así como del Consejero Presidente y el Secretario Ejecutivo del Instituto. Las solicitudes de revisión de examen deberían remitirse al Centro de Formación y Desarrollo dentro de los tres días hábiles posteriores a la notificación de resultados cuando los funcionarios del Servicio Profesional Electoral tuvieran alguna inconformidad con la calificación obtenida.

Para desarrollar las revisiones de examen este Centro elaboró cuadros de verificación para las tres versiones de examen los cuales mostraban la respuesta, la ubicación de la respuesta correcta en la antología, plantillas individuales con las respuestas incorrectas de los funcionarios y formatos para ratificar o en su caso, rectificar la calificación y resultado notificado.

A partir de las solicitudes presentadas se estableció fecha, hora y lugar para llevar a cabo cada una de las revisiones solicitadas y se contactó a los instructores que tuvieron el mejor desempeño en la impartición de los cursos o asesorías a fin de que participaran aclarando las dudas de los funcionarios en cuanto al fundamento teórico, jurídico, etc. correspondiente a cada pregunta y las opciones de los reactivos revisados cotejándolas con las respuestas del funcionario en el examen. Para llevar a cabo las revisiones se proporcionó a cada funcionario el cuadernillo de preguntas y su hoja de respuestas a fin de que tuvieran la certeza de que la calificación y resultados notificados correspondían con sus respuestas en el examen.

En las revisiones realizadas para la primera oportunidad de examen de los cursos "Introducción al Derecho Electoral" y "Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el Distrito Federal", los funcionarios pretendían discutir y descalificar algunos de los reactivos en que habían fallado, debido –entre otras cosas- al descontento sobre algunas de las lecturas incluidas en las antologías, la calidad de la impresión y otros elementos que no eran objeto de la revisión de examen pero que se atendieron con la mayor cortesía.

Esta situación cambió significativamente en las revisiones de examen a medida que se avanzó en el Programa debido a que los funcionarios quedaban convencidos al comprobar que las preguntas de los exámenes se formularon apegados a los materiales proporcionados; que de las cuatro opciones de respuesta solo una era la correcta y que la calificación y resultado notificados fueron los correctos.

La dinámica que se estableció para realizar las revisiones de examen propició la oportunidad de reforzar los conocimientos adquiridos y orientar el estudio de los funcionarios que no alcanzaron a acreditar a fin de mejorar su desempeño en la siguiente oportunidad de examen.

En total se atendieron 203 solicitudes para las tres oportunidades de examen aplicadas en los siete cursos del Programa. El mayor número de solicitudes correspondieron a funcionarios que habían acreditado el examen. Este comportamiento se puede atribuir a que los funcionarios buscaban corroborar y mejorar la calificación.

El procedimiento para la revisión de los exámenes de los cursos del Programa jugó un papel importante dentro de las actividades del Programa al convertirse en el espacio propicio para recuperar de manera directa las opiniones de los funcionarios sobre el desarrollo de los cursos y/o asesorías, además de obtener retroalimentación sobre las temáticas abordadas. Dentro de las opiniones manifestadas por los funcionarios se encuentra la de que les sean entregados los exámenes aplicados, independientemente de que soliciten o no revisión. Este aspecto debe valorarse cuidadosamente, ya que de ser así, la confidencialidad en los resultados y principalmente en los reactivos utilizados en los exámenes se perdería y ya no podrían ser utilizados para el diseño de futuros instrumentos de evaluación.

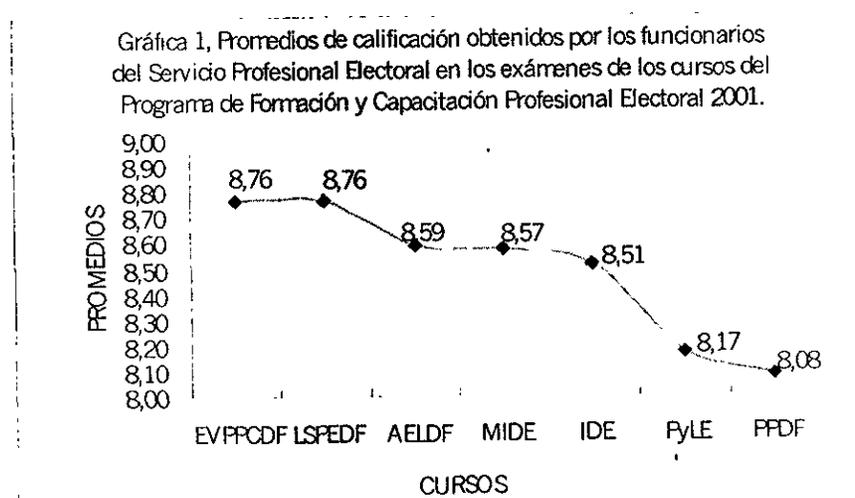
En atención a las inquietudes expresadas, se tiene contemplado que para futuras notificaciones de calificaciones y resultados se incluya una descripción de los aciertos y errores obtenidos por temática, de esta forma los funcionarios podrán identificar los aspectos en los que requieren reforzar sus conocimientos.

Resultados de exámenes

De acuerdo con los lineamientos de acreditación establecidos para los cursos del Programa 2001, el Centro realizó con absoluto apego el proceso de calificación de los exámenes y atendió las solicitudes de revisión de examen en tiempo y forma.

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que en cuanto a la calificación mínima de 7.0, establecida para aprobar los exámenes de los cursos, la media de calificaciones obtenidas por los funcionarios se ubicó en el rango de 8.0 a 8.9, y el promedio general obtenido en el programa fue de 8.52 de calificación:-

A continuación se presentan los promedios de calificación obtenidos en cada uno de los cursos:



Como se puede observar en la gráfica anterior, los cursos "Elecciones Vecinales y Procesos de Participación Ciudadana en el Distrito Federal" y "Legislación, Sistema y Proceso Electoral en el Distrito Federal", obtuvieron un promedio 8.76 de calificación, el más alto del programa. En cuanto a los cursos "Autoridades Electorales Locales en el Distrito Federal", "Medios de Impugnación y Delitos Electorales" e "Introducción al Derecho Electoral" los promedios que obtuvieron son muy similares pues se ubican en el rango de 8.51 a 8.59 de calificación. Dentro de los promedios más bajos se encuentran los cursos "Planeación y Logística Electoral" y "Partidos Políticos en el Distrito Federal". A partir de estos datos, se puede considerar que los funcionarios tuvieron un buen desempeño en los cursos del Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral 2001.

En el siguiente cuadro se presentan por cada curso el número de funcionarios participantes y en cada oportunidad de examen, el número de funcionarios acreditados y no acreditados, así como los resultados generales obtenidos:

CURSO	RESULTADOS POR OPORTUNIDAD DE EXAMEN						RESULTADOS GENERALES				
	1ª. OPORT.		2ª. OPORT.		3ª. OPORT.		A.	N. A.	PEND. EXAMEN	PROMEDIO GRAL	PART.
	A	N. A.	A	N. A.	A	N. A.					
INTRODUCCIÓN AL DERECHO ELECTORAL	290	27	25	2	1	0	316	1	0	8.51	317
LEGISLACIÓN, SISTEMA Y PROCESO ELECTORAL EN EL D.F.	306	10	7	2	1	0	314	0	2	8.76	316
ELECCIONES VECINALES Y PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL D. F.	302	11	8	3	0	0	310	0	3	8.76	313
AUTORIDADES ELECTORALES LOCALES EN EL D. F.	292	12	17	2	0	0	309	0	2	8.59	311
PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA ELECTORAL *	190	29	14	16	10	4	214	4	3	8.17	221
MEDIOS DE IMPUGNACIÓN Y DELITOS ELECTORALES*	112	10	9	2	1	0	122	0	1	8.57	123
PARTIDOS POLÍTICOS EN EL D. F. *	121	84	69	20	15	0	205	0	6	8.08	211

*Las cantidades fluctúan en los tres últimos cursos por su carácter de opcional.

En relación con el número de oportunidades para acreditar los cursos del programa, se puede observar que en los cursos del Tronco Común en promedio, 297 funcionarios aprobaron el examen en la primera oportunidad, la segunda oportunidad fue sustentada en promedio por 15 funcionarios y, de acuerdo con los últimos datos, sólo dos funcionarios en promedio presentaron la tercera oportunidad de examen.

En los cursos opcionales tenemos que un promedio de 141 funcionarios acreditaron en la primera oportunidad, y aproximadamente 20 funcionarios sustentaron una segunda oportunidad de examen, mientras que la tercera oportunidad fue presentada en promedio por 7 funcionarios. Sólo en el curso "Partidos Políticos en el Distrito Federal" la segunda oportunidad fue sustentada por una población 89 funcionarios, de los cuales 15 presentaron la tercera oportunidad y la acreditaron con un promedio de 9.21 de calificación.

Finalmente, se presentan los promedios generales obtenidos en el Programa de Formación y capacitación Profesional Electoral 2001, de acuerdo con el cargo que desempeñan los funcionarios en el Servicio Profesional Electoral:

CARGOS	POBLACIÓN	PROMEDIOS GENERALES
COORDINADOR DISTRITAL	39 FUNCIONARIOS	8.72
SECRETARIO TÉCNICO JURÍDICO	36 FUNCIONARIOS	8.58
LÍDER DE PROYECTO	97 FUNCIONARIOS	8.52
DIRECTOR DEL REGISTRO DE ELECTORES	38 FUNCIONARIOS	8.48
SUBDIRECTOR	19 FUNCIONARIOS	8.47
DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL Y CAPACITACIÓN	39 FUNCIONARIOS	8.46
DIRECTOR DE ÁREA	8 FUNCIONARIOS	8.44
JEFE DE DEPARTAMENTO	37 FUNCIONARIOS	8.41
TOTAL:	313 FUNCIONARIOS	

Actualmente 19 funcionarios no han concluido el programa, debido a que por causas justificadas no presentaron dentro del calendario del año 2001 algunos exámenes. Para estos funcionarios, el Centro realizará las aplicaciones de examen extraordinarias durante el primer semestre del año en curso, a fin de regularizar la situación de los funcionarios en cuestión. Sólo cuatro funcionarios reprobaron la tercera oportunidad de algún curso ("Planeación y Logística Electoral").

Salvo en el caso de la primera aplicación de examen del curso de "Partidos Políticos...", en los demás la curva de distribución de calificaciones tendió a una curva normal, es decir, pocas calificaciones muy altas o muy bajas, concentrándose en un punto medio (entre 8 y 9), lo que significa que, no obstante las dificultades en el diseño de reactivos que fueron señaladas en las retroalimentaciones de los funcionarios, los exámenes tuvieron un índice promedio de dificultad y de discriminación aceptable, que de todas maneras requiere ser mejorado en el futuro.

XIII. Conclusiones

1. Dada la carencia de precedentes y de lineamientos predefinidos sobre las características que debía tener el Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral, su proceso de diseño implicó cambios sustanciales paulatinos respecto de la perspectiva inicial, a partir de la retroalimentación de la CASPE y, en general, de los consejeros. Esto demoró relativamente su aprobación e implicó que la instrumentación ocurriera bajo la presión del tiempo, lo que afectó la solidez de los programas de los cursos y, en especial, a la calidad de los materiales de estudio para los cursos semiabiertos. Es previsible que con la experiencia obtenida esto pueda ser superado esencialmente en los programas subsecuentes.
2. Constituye una idea adecuada el diseño de programas anuales en lugar de un programa curricular de varios años. Esto otorga un carácter continuo a la formación y la capacitación y permite atender las necesidades que se vayan diagnosticando como prioritarias, y, de manera flexible, mejorar los diseños curriculares con base en las experiencias y balances de los anteriores.
3. El número de cursos y la duración total de los mismos fue excesiva para las horas semanales dedicadas por cada funcionario, lo que ocasionó que en algunos casos se traslaparan y los funcionarios tuvieran que atender dos cursos a la vez, a lo cual estaban poco habituados y se hizo más complejo por la excesiva cantidad de lecturas que debían procesar incluidas en las antologías y materiales bibliográficos. En los programas posteriores debe disminuirse el número de cursos y evitar el traslape entre uno y otro, así como disminuir también la cantidad bibliográfica que debe procesarse por hora curso.

4. La duración de los cursos debe estimarse de tal manera que efectivamente puedan abordarse cada una de las temáticas, considerando aclaraciones de dudas e imprevistos, así como el procesamiento de las lecturas correspondientes.
5. Los temas determinados para los siete cursos que se impartieron fueron todos de carácter básico e indispensable para los miembros del Servicio Profesional Electoral, si bien estuvieron más orientados a cubrir requerimientos de información y menos al desarrollo de habilidades procedimentales y actitudes relevantes para el mejor desarrollo de su trabajo y, por tanto, de las labores institucionales; aspectos que deben ser retomados en los programas siguientes sin menoscabo de profundizar en los temas directamente electorales que son el eje de la vida institucional.
6. En general, el diseño de los programas de los cursos se abocó a los aspectos más importantes de la temática y se apoyó con bibliografía relevante para ella, pero la mayoría tuvo algunas fallas de origen, lo cual se hizo notorio durante las reuniones con los asesores o instructores de cada curso. Para el mejor diseño de los programas y de la estructuración de los cursos se requiere:
 - a) El apoyo de especialistas temáticos desde el principio y en relación con todos los aspectos programáticos de cada curso, preferentemente de manera colegiada y a través del consenso.
 - b) Mayor formación y capacitación del personal de mandos medios del Centro de Formación y Desarrollo en los diferentes aspectos que implica el diseño e instrumentación de un Programa que mejore el que se llevó a cabo en 2001.

7. El diseño y estructuración de los cursos directamente por el Centro de Formación y Desarrollo propicia que se vaya formando una oferta de capacitación propia y apegada a los criterios y requerimientos institucionales. Sin embargo, sería importante investigar y recuperar las propuestas académico-profesionales en temas de interés para el Instituto con las que ya cuentan diversas instituciones de educación superior, las cuales deberán revisarse para solicitar su mayor afinidad con los requerimientos que se hayan detectado. Para el historial profesional de los funcionarios sería valiosa la integración de reconocimientos expedidos por instituciones de prestigio.
8. La modalidad presencial tiene mayor potencial para el aprendizaje, resultó más apreciada y pudo ser atendida cabalmente por la gran mayoría de los funcionarios. Sin embargo, la modalidad semiabierta debe mantenerse como una opción para aquellos casos en que no sea posible llevar a cabo los cursos presenciales debido a las cargas de trabajo, o bien porque se prefiera la modalidad semiabierta por diversas razones. En todo caso el diseño de una antología y una guía de estudios favorecería el aprendizaje incluso en la modalidad presencial. Quienes opten por la modalidad semiabierta también deberían tener clara la dinámica prevista para las asesorías, en la cual ellos deben llegar habiendo leído y con dudas y preguntas ya estructuradas para ser atendidas por el asesor, y no exposiciones de la temática por parte de éste.
9. Las antologías y guías de estudio del Programa 2001 fueron mejorando en su diseño y en su mayoría constituyen documentos valiosos de consulta y aprendizaje para el personal del Instituto. Sin embargo, en general tuvieron errores significativos en diferentes aspectos y por diferentes causas. Deben prepararse con más tiempo y cuidado, así como otros materiales didácticos,

tal como se requiere en un documento que va a ser publicado, mediante varias revisiones del especialista temático y de la parte pedagógica, así como contar con una minuciosa corrección de estilo.

10. Los cursos presenciales y las asesorías fueron conducidas generalmente a través de exposición de los docentes. Sería importante diseñar dinámicas de enseñanza más participativas y con ejercicios idóneos para alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos.
11. La mayoría de los instructores y asesores que participaron durante 2001 demostraron tener dominio temático y capacidad docente y fueron altamente valorados por los miembros del Servicio Profesional. Sin embargo, algunos no estaban adecuadamente preparados para el tipo de cursos que se llevaron a cabo. Se requiere tanto mejorar la selección de personal como contar con un adecuado proceso de inducción de los especialistas que impartirán cursos. Ahora se tiene la ventaja de contar con referencias de la planta docente 2001, que pueden ser tomadas en cuenta en posteriores programas.
12. Los grupos de 20 funcionarios por instructor o asesor fueron adecuados para permitir una interacción suficientemente fluida.
13. Debe priorizarse el horario de inicio de jornada, evitando los horarios intermedios o vespertinos que distraen más a los funcionarios de las actividades propias de su cargo.
14. Los cursos opcionales del Programa 2001 atrajeron de manera distribuida la atención de los miembros del Servicio. El curso de "Planeación y Logística Electoral" generó las mayores expectativas pero su realización frustró una parte significativa de ellas, por no haber abordado

adecuadamente sobre todo la logística electoral, lo cual quedaría como un tema pendiente a realizarse en próximos cursos. El tema de “Medios de Impugnación y Delitos Electorales”, dado que se habían impartido ya cursos anteriores similares, fue el que menos atrajo al personal, salvo a los Secretarios Técnicos Jurídicos cuyas funciones están directamente vinculadas con este aspecto.

15. En el primer curso presencial de 2001 hubo improvisación por parte de algunos instructores proponiendo materiales de última hora con impactos operativos sobre el personal del Centro, lo cual debe evitarse a través de una adecuada planeación previa y de involucrar a los instructores anticipadamente en ella.
16. Los videos realizados implicaron un gran esfuerzo y constituyeron elementos documentales valiosos acerca de temáticas importantes para las labores institucionales. Sin embargo, no cuentan con un diseño profesional para un medio audiovisual, lo cual se debió básicamente –además de la brevedad de los plazos- a la carencia de un banco de imágenes para ilustrar las temáticas abordadas y la escasa infraestructura tecnológica con la que fueron elaborados. Para elevar su calidad profesional se requiere una mayor inversión en los mismos. Además, debe valorarse el uso de este medio de acuerdo a la naturaleza temática de los distintos cursos así como el uso otras opciones didácticas que la tecnología actual permite: tutoriales, programas multimedia, etc.
17. El diseño de reactivos y exámenes fue mejorando paulatinamente a través del Programa 2001, lo que significó que en las revisiones de examen los funcionarios mostraran cada vez una mayor confianza y certidumbre de que habían sido bien evaluados y bien calificados, por lo que más bien les servían como una asesoría adicional. Sin embargo, se requiere de elevar

las capacidades de los instructores y del personal del Centro para afinar los instrumentos de evaluación y hacerlos corresponder estrictamente con los objetivos de aprendizaje de cada curso.

18. Las aplicaciones de examen estuvieron esencialmente bien organizadas, quedando como reto superar la calidad logística en futuras ocasiones.
19. Los resultados de examen fueron notificados de manera confidencial y dentro del plazo establecido. Hubo ambigüedad en el plazo para solicitar revisiones de examen porque no siempre los funcionarios hacían el acuse de recibido en la fecha en que se les enviaba su notificación, por lo cual deben establecerse plazos fijos para notificación y solicitud de revisión de examen.
20. La gran mayoría de los funcionarios aprobaron sus exámenes en la primera oportunidad, si bien dentro de una distribución amplia de calificaciones que se asemejó a una curva normal, salvo en la primera oportunidad de "Partidos Políticos..." en la que hubo 89 casos de no acreditación. No obstante que el curso de "Elecciones Vecinales..." fue objeto de los mayores señalamientos críticos, sus resultados de examen estuvieron en primer lugar en promedio, junto con los del curso presencial "Legislación, Sistema y Proceso Electoral...". Considerando las tres oportunidades, sólo cuatro funcionarios no aprobaron un curso ("Planeación y logística electoral").
21. Los Coordinadores Distritales obtuvieron las mejores calificaciones, y los cargos de Órganos Desconcentrados superaron siempre a los de Oficinas Centrales en su promedio de calificaciones, al contrario de lo que sucedió en la Evaluación del Rendimiento de 2000.

22. La aplicación oportuna de cuestionarios de retroalimentación permitió captar las observaciones e inquietudes de los miembros del Servicio Profesional, que fueron atendidas para mejorar gradualmente tanto la instrumentación de los cursos como de las evaluaciones. El procesamiento estadístico de dichos cuestionarios mostró tanto los polos positivo y negativo de las valoraciones emitidas, así como el promedio y tendencias de las mismas. Si bien hubo señalamientos muy críticos y hasta peyorativos sobre el trabajo del Centro, también hubo valoraciones positivas y elogiosas de varios aspectos. En general, hubo una aprobación del programa llevado a cabo, con muchas observaciones a superar en el futuro para alcanzar los niveles de calidad elevados que deben tenerse en los procesos de formación y capacitación del Servicio Profesional Electoral del IEDF.