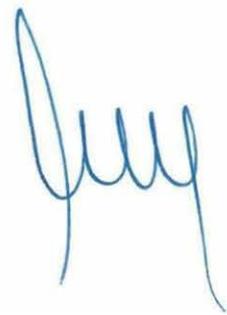




**Adenda al Modelo Pedagógico para la Capacitación del Personal de la  
Rama Administrativa del Instituto Electoral de la Ciudad de México**

**Secretaría Administrativa  
Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación**

Mayo, 2023





**Adenda al Modelo Pedagógico para la  
Capacitación del Personal de la Rama  
Administrativa del Instituto Electoral de la  
Ciudad de México.**

**IECM-JA079-23  
SA/DRDyE/AMD/01  
Revisión: 00**

Fecha de revisión: 15-05-2023  
Fecha de emisión: 15-05-2023

**Contenido**

I.	Presentación .....	2
II.	Situación actual .....	3
III.	Nuevas tendencias pedagógicas .....	6
IV.	Consolidación de la modalidad mixta .....	11
V.	Referencias .....	12

**Control de Cambios**

<b>Revisión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción de cambio</b>
00	15-05-2023	Emisión del documento



## **I. Presentación**

En un contexto de constante evolución, resulta crucial que las instituciones y organizaciones se adapten y actualicen constantemente para mantenerse al ritmo de los cambios y desafíos que enfrentan. El modelo de capacitación del Instituto Electoral de la Ciudad de México (Instituto Electoral), no es ajeno a esta necesidad de adaptación y mejora continua.

A raíz de la reestructura acontecida el pasado 1 de septiembre de 2022, la cual transformó a la otrora Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo (UTCFyD), en la actual Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación (DRDyE), adscrita a la Secretaría Administrativa, es imprescindible la revisión del actual Modelo Pedagógico para la capacitación del Personal de la Rama Administrativa (Modelo) identificado con la clave IECM/MD/UTCFyD/2/2016.

Con base en la revisión se constata la vigencia del Modelo en sus términos generales; no obstante, se advierte la necesidad de actualizar sus antecedentes y diagnóstico con la finalidad de contextualizar el Modelo ante el nuevo escenario de cambio constante. De igual manera, resulta oportuno incorporar líneas de acción orientadas hacia el desarrollo de nuevas competencias y tendencias pedagógicas, así impulsar las capacidades y conocimientos de las personas que integran la hoy Dirección (en tanto diseñadores e implementadores del Programa de capacitación), instructoras y participantes, todo ello a fin de garantizar el desempeño óptimo del personal en un entorno de constante cambio.

El Modelo pedagógico de capacitación vigente ha sido valioso, brinda una sólida base de conocimientos y habilidades a los involucrados en los procesos electorales y mecanismos de participación ciudadana. Sin embargo, la rápida evolución de la tecnología, los nuevos desafíos en materia organizacional y la diversificación de la ciudadanía, demandan una actualización en los enfoques y contenidos de la capacitación.

A efecto de atender estas demandas, se propone la aprobación de una Adenda al actual Modelo con el propósito de contextualizar el estado actual de la capacitación institucional. Por consiguiente, el presente documento se enfocará tanto en el estado organizacional de la DRDyE como en las tendencias pedagógicas recientes que gradualmente deberán incorporarse en el Programa en el mediano plazo.

En resumen, esta Adenda es una respuesta necesaria y oportuna a la exigencia de actualizar y fortalecer las competencias del personal involucrado en la capacitación desde una visión actual y de futuro próximo.



## II. Situación actual

### ***II.1 La misión institucional como punto de partida***

Aun cuando se ha modificado la estructura e intensificado la rotación de personal, la misión del Instituto Electoral sigue vigente: *Administrar elecciones y mecanismos de participación ciudadana íntegros e incluyentes de la Ciudad de México; promover la cultura democrática a fin de garantizar la construcción de ciudadanía y el ejercicio pleno de los derechos políticos.*

En este sentido, las competencias requeridas para lograr esos fines no se modifican; en cambio, se actualizan conocimientos y habilidades requeridas por el personal. A su vez, esta demanda en capacitación se refleja en acciones de mejora continua de los módulos que conforman la trama curricular. Las modificaciones en la estructura y la rotación de personal generan la necesidad de enfocarnos en las competencias transversales, las cuáles son básicas para el personal de nuevo ingreso y serán la base para que el personal de estructura pueda afrontar cambios en sus actividades y responsabilidades.

### ***II.2 Adaptación frente al cambio constante***

El cambio constante en la estructura orgánica y la rotación del personal implica modificación de las líneas de autoridad, la distribución de funciones, los procesos de trabajo, los sistemas de información, la cultura organizacional, etc. Todo esto genera un impacto en el desarrollo de nuevas competencias que se necesitan para adaptarse a nuevos procesos y lograr objetivos estratégicos.

A partir de lo anterior, la trama curricular se mantiene basada en competencias pero se abre a la posibilidad de incorporar nuevos requerimientos emergentes de capacitación, lo que permite otorgar al personal conocimientos útiles y oportunos en múltiples situaciones. Asimismo, la flexibilidad de decidir su línea formativa les permite obtener nuevas y más competencias y orientarlas conforme a su trayectoria laboral.

A nivel organizacional, la hoy DRDyE asume un papel de coordinación de los esfuerzos institucionales en materia de capacitación. Esto implica que si bien la trama se deberá ampliar y fortalecer en años venideros, también la DRDyE deberá promover la incorporación de un catálogo más diverso de actividades de capacitación. Para ello, la Dirección deberá servirse, por un lado, de la validación de aquellos cursos pertinentes impartidos por instituciones o especialistas de carácter externo, pero también mediante la colaboración y registro de aquellas propuestas presentadas por las áreas normativas del Instituto (ver esquema 1).

**Esquema 1. Panorama de la capacitación del IECM**



### **II.3 Modificaciones normativas**

Otra situación de cambio constante es el dinamismo del marco legal. Frente a ello se dispone de dos elementos a considerar previo al inicio de cada Programa:

- a) La actualización de los Lineamientos sobre la operación del Programa de capacitación de la Rama Administrativa y del Procedimiento de Capacitación para la Rama Administrativa, documentos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad Electoral del Instituto, los cuales se encargan de regular las acciones, políticas y responsabilidades del proceso de capacitación.
- b) El trazado de una ruta de acción y trabajo con diversas áreas, también programada año con año, en relación con la actualización de los módulos incluidos en la plataforma educativa. De esa manera, la capacitación ofrecida en el Programa considera el marco legal actualizado y ello permite al personal tener el conocimiento adecuado para realizar sus actividades dentro del marco legal.



### II.4 Transición organizacional

La transición de la UTCFyD a la DRDyE implicó una reconfiguración en las funciones y atribuciones del área. Las actividades en materia de reclutamiento, desarrollo y evaluación del personal en lo general se mantienen, pero las atribuciones del área disminuyen. Lo anterior, obliga a desarrollar procesos de trabajo más articulados al interior del área y simplificar procedimientos y lineamientos en aras de centrar esfuerzos y mejorar la eficiencia y calidad en el diseño de los módulos incluidos en el programa de capacitación.

### II.5 Competencias por desarrollar

El diagnóstico de necesidades de capacitación se encuentra vigente en las competencias que no han sido desarrolladas dentro de la capacitación, pero deberá ser medido el grado de avance correspondiente a las competencias que fueron atendidas mediante la trama curricular diseñada, a saber:

**Cuadro 1. Avance en las competencias de la Trama curricular**

Competencia	Estatus
1. Vinculación	Pendiente.
2. Toma de Decisiones y Solución de Problemas.	Se atendió en el módulo Liderazgo y Toma de Decisiones.
3. Organización, Supervisión y Control.	Pendiente.
4. Negociación.	Pendiente.
5. Control patrimonial, servicios generales y mantenimiento.	Pendiente.
6. Planeación y Estrategia.	Se atendió con los módulos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación y presupuesto con perspectiva de género.</li><li>• Planeación Estratégica.</li></ul>
7. Cultura Tecnológica.	Se atendió con los módulos de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura tecnológica en función electoral.</li><li>• Excel básico.</li></ul>
8. Logística de eventos institucionales.	Pendiente.
9. Intervención educativa y capacitación.	Se atendió con el módulo de Tendencias y tecnología educativa.
10. Producción y realización audiovisual.	Pendiente.
11. Diseño de estrategias de aprendizaje.	Se atendió con el módulo de Estrategias efectivas de comunicación institucional.

Asimismo, conforme se establece en el Reglamento en materia de relaciones laborales del instituto Electoral, hay un área de oportunidad que se debe explorar y que está referida a la diversificación de los mecanismos que permitan detectar nuevas necesidades de capacitación.

### III. Nuevas tendencias pedagógicas

Indudablemente, la enseñanza es un proceso dinámico que evoluciona como respuesta a los cambios sociales y tecnológicos. En los años recientes estos cambios han involucrado el acceso a nuevas estrategias, técnicas y herramientas de aprendizaje más atractivas y motivadoras, así como el aumento en la competitividad de las personas trabajadoras.

A continuación, se enumeran aquellas tendencias pedagógicas cuya incorporación deberá ocurrir de manera progresiva dentro de la oferta de capacitación que brinda la DRDyE. Estas tendencias se basan tanto en el uso de nuevas tecnologías como en un rol activo de las personas participantes:

#### III.1 Aprendizaje Activo

Se trata de una estrategia de enseñanza-aprendizaje centrada en la participación del aprendiz a través de su participación y reflexión continua en actividades motivadoras y retadoras, orientadas a profundizar en el conocimiento, así como en el desarrollo de sus habilidades de búsqueda, análisis y síntesis de la información.

Algunas de sus características son:

- Aprendizaje centrado en el alumno.
- Estimulación multisensorial.
- Progresión de trayectorias múltiples.
- Multimedia.
- Trabajo colaborativo.
- Intercambio de información.
- Pensamiento crítico.
- Contexto auténtico del mundo real.

Este enfoque considera que en el aprendizaje de las personas se debe promover su adaptación activa a la solución de problemas, más que escuchar una conferencia o presentación de un docente. Por tanto, el aprendizaje activo requiere de actividades que involucren el hacer cosas y pensar en lo que se está haciendo (Mills, 2005, pp. 4-7), lo cual representa un cambio tanto en el rol de los instructores como en las personas participantes.

### **III.2 Aprendizaje Auténtico**

Se define como un enfoque donde las personas relacionan la información nueva con la que ya poseen, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en el proceso. Para ello, se establecen tareas o actividades del mundo real con la intención de que las personas adquieran un conocimiento sólido transferible a la práctica. Un ejemplo sería a través de algún proyecto donde se establezca un problema, se desarrolle un producto y se preste servicio a la comunidad.

Cabe resaltar que las tecnologías brindan condiciones ideales para la implementación del enfoque, tanto en cursos combinados como totalmente en línea.

De acuerdo con Herrington, Reeves y Oliver (2014), sus características son las siguientes:

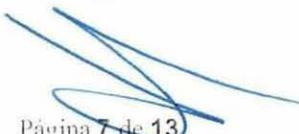
1. La actividad involucra problemas del mundo real que imitan el trabajo de profesionales en la disciplina con la presentación de hallazgos a audiencias más allá del salón de clases.
2. Se abordan la indagación abierta, las habilidades de pensamiento y la metacognición.
3. Los estudiantes participan en el discurso y el aprendizaje social en una comunidad de estudiantes.
4. Los estudiantes están empoderados a través de la elección para dirigir su propio aprendizaje en el trabajo del proyecto relevante.

### **III.3 Aprendizaje basado en Problemas (ABPm)**

En esta metodología el proceso de enseñanza-aprendizaje inicia con el planteamiento de un problema que sirve para estimular el aprendizaje de las personas participantes. El enfoque se basa en la idea de que, *"en general, una persona está más motivada por aprender un nuevo conocimiento si percibe claramente la necesidad de adquirirlo"* (García y Pérez, 2018, p. 39).

El ABPm es una técnica didáctica en la que un grupo pequeño se reúne con una persona tutora para analizar y proponer una solución a una problemática real o potencialmente real relacionada con su entorno físico y social. El objetivo no se centra en resolver el problema sino en utilizar a éste como detonador para descubrir los objetivos de aprendizaje y desarrollar competencias de carácter personal y social. Desde el punto de vista operacional, el proceso de aprendizaje mediante el ABPm sigue una serie de pasos que pueden sintetizarse así:

1. Utilizan problemas como punto de partida para la adquisición e integración de nuevos conocimientos.
2. La nueva información se adquiere a través del aprendizaje autodirigido.
3. La enseñanza está centrada en la persona participante.
4. Las personas participantes aprenden en grupos pequeños.
5. Las personas diseñadoras o instructoras actúan como facilitadores o guías en lugar de transmisores de información.



### **III.4 Aprendizaje basado en Proyectos (ABPt)**

El ABPt es una técnica similar a la anterior, orientada en el diseño y desarrollo de un proyecto de manera colaborativa por un grupo de alumnos, como una forma de lograr los objetivos de aprendizaje de una o más áreas disciplinares y además lograr el desarrollo de las competencias relacionadas con la administración de proyectos reales. De otra forma, García y Pérez (2018, p. 43) establecen algunas diferencias con respecto al ABPm:

- El ABPt pone más énfasis en el producto final que en la estrategia diseñada para dar respuesta al problema.
- Las tareas son más complejas y conllevan la aparición de varios problemas.
- Las tareas se realizan durante un periodo mayor de tiempo.
- En el ABPt se tiende más a utilizar e integrar conocimientos adquiridos previamente, aunque sea necesario adquirir otros nuevos.
- En el ABPm se pone énfasis en descubrir nuevos conocimientos necesarios para resolver el problema.
- En el ABPt cobra más importancia la idea de interdisciplinaridad.

### **III.5 Aprendizaje Colaborativo**

Más allá del trabajo grupal o en equipo, esta perspectiva consiste en el empleo didáctico de grupos pequeños en el que las personas trabajan juntas para obtener los mejores resultados de aprendizaje tanto en lo individual como en los demás. Promueve el desarrollo de habilidades, actitudes y valores en los estudiantes. También se define como el:

*“Proceso en el que las partes se comprometen a aprender algo juntas. Lo que debe ser aprendido solo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, y cómo dividir el trabajo o tareas a realizar. La comunicación y la negociación son claves en este proceso” (Gross, cit. en Revelo, Collazos y Jiménez, 2018, p. 118).*

En esta colaboración, diseñadores o instructores “invitan” a las personas participantes a definir los objetivos específicos dentro de la temática que se está enseñando, brindando opciones para actividades y tareas que logren atraer la atención, animando a evaluar su aprendizaje. Dos puntos importantes: (1) las personas tienen la oportunidad de preguntar y de investigar temas de interés personal, y (2) tienen voz y voto en el proceso de toma de decisiones (Collazos, Guerrero y Vergara, 2001). Esto tiene resultados tanto para el aprendizaje autorregulado como para la motivación.

### **III.6 Gamificación**

Este concepto comenzó a utilizarse en los negocios para referirse a la aplicación de elementos del juego con el fin de atraer, animar y persuadir a las personas usuarias, cuestión que se potenció

con el uso de medios digitales. En la educación, implica la creación de un entorno educativo usando principios lúdicos.

*“Se trata de aprovechar la predisposición natural de las personas participantes con actividades lúdicas para mejorar la motivación hacia el aprendizaje, la adquisición de conocimientos, de valores y el desarrollo de competencias en general [...] se refiere al uso de elementos del juego para involucrar a los estudiantes, motivarlos a la acción y promover el aprendizaje y la resolución de problemas mecánicas y dinámicas de juego para incrementar la motivación y el rendimiento de los estudiantes en el aula”. (ITESM, 2016, p. 7).*

Algunos ejemplos de elementos de este aprendizaje son los siguientes (ITESM, 2016, pp. 8 y 9):

**Narrativa.** Las personas participantes deben situarse en un contexto realista en el que las acciones y tareas pueden ser practicadas. Se identifican con un personaje, una situación o una causa.

**Metas y objetivos.** Generan motivación al presentar un reto o una situación problemática por resolver. Ayudan a comprender el propósito de la actividad y a dirigir los esfuerzos de los aprendientes.

**Reglas.** Limitan las acciones de las personas y mantienen el juego manejable. Son sencillas, claras y muchas veces intuitivas.

**Recompensas.** Son bienes recibidos en el juego para acercarse al objetivo final; permiten acceder a una nueva área, adquirir nuevas habilidades o tener mejores recursos.

**Cooperación y competencia.** Anima a aliarse para lograr un objetivo común, y a enfrentarse a otras personas. En consecuencia, hay una mayor motivación pues se desafía a hacerlo mejor que los oponentes.

**Progreso.** Se basa en la pedagogía del andamiaje, es decir, guía y apoya a las personas al organizar niveles o categorías, con el propósito de dirigir el avance.

### III.7 Método de casos

El método de casos es una técnica didáctica en la que los alumnos construyen su aprendizaje a partir del análisis y discusión de experiencias y situaciones o escenarios inventados o del mundo real, complicados y oscuros en un entorno educativo en el que un protagonista se encuentra con una decisión importante. Las personas participantes deben sumergirse en situaciones de gestión realistas para detectar cómo toman decisiones cuando tienen información incompleta, limitaciones de tiempo y objetivos en conflicto. El ambiente enriquecido estimula a las personas a pensar más profundamente y a presentar sus opiniones con mayor libertad.

En este método es posible observar cómo las personas participantes reaccionan de manera diferente ante un desafío/problema, así como también ayuda a ver cómo ellas varían sus puntos de vista con relación a diferentes cuestiones organizacionales (Afsouran et al, 2018). Aunque el diseño varía, se pueden identificar algunas etapas básicas:





1. El diseño instruccional o la persona facilitadora describe la condición de un caso muy brevemente.
2. Las personas participantes comparten su análisis y experiencias de casos similares (experiencia y revisión).
3. Se abre una discusión para medir la comprensión de las personas respecto del caso.
4. Se anima a las personas a sacar una conclusión general.

### **III.8 Bienestar y salud mental (Wellbeing)**

A raíz de la pandemia por COVID-19, nacieron nuevos enfoques de capacitación centrados en la experiencia del capital humano. Tales tendencias se relacionan con la importancia de que las instituciones contribuyan al bienestar de sus colaboradores. Así, encontramos una línea que aloja la formación en relación con la salud física y mental, y en la construcción de un ambiente de trabajo sano.

De igual manera, resulta interesante la idoneidad de estos enfoques en el contexto de aparición de la Norma Oficial Mexicana 035, para la identificación, análisis y prevención de los factores de riesgo psicosocial.

Algunas de las temáticas que podrían agregarse en los contenidos de capacitación se enlistan a continuación (Clifton y Harter 2021):

- Ética y cumplimiento.
- Diversidad e inclusión.
- Ambiente de trabajo sano.
- Ejercitación.
- Manejo del estrés.
- Nutrición.

### **III.9 Microlearning**

Se entiende por *microaprendizaje* "el proceso de aprendizaje a través de módulos pequeños y bien planificados y actividades de aprendizaje a corto plazo" (Allela cit. en Betancur-Chicué y García-Valcárcel, 2023). Es un enfoque orientado a la actividad y capaz de proporcionar aprendizaje en partes pequeñas, lo que permite una rotación regular de microcontenidos y microactividades.

Este modelo de aprendizaje nace de la búsqueda de estrategias de formación que eviten afectar la carga cognitiva o umbral de atención de la persona participante, pero también con relación a la carga de trabajo. Asimismo, el microaprendizaje se asocia con procesos de formación en áreas de conocimientos sujetas a cambios permanentes.

Por tanto, se trata de pequeñas píldoras de contenido, enfocadas al desarrollo de las habilidades blandas, con un objetivo de aprendizaje concreto, en formatos fáciles de digerir y accesibles desde cualquier dispositivo digital (Santander, 2022). Sus características principales son:

- Los contenidos son de consumo rápido, fácil y flexible.
- Reduce la sobrecarga cognitiva.
- Mejora el enfoque o atención.
- Resulta un formato más atractivo.
- Ofrece soluciones rápidas, concretas y eficaces.

#### IV. Consolidación de la modalidad mixta

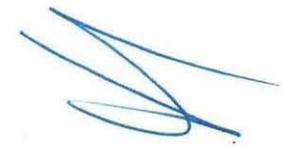
Para la DRDyE es fundamental continuar aprovechando las ventajas de la modalidad virtual al mismo tiempo que se potencializan sus resultados con la mediación de personas instructoras vía establecimiento de sesiones presenciales. A este respecto, permanece la necesidad de consolidar un sistema de aprendizaje híbrido o de modalidad mixta (*blended learning*), para los módulos de la trama, el cual combina el uso de una plataforma LMS (*learning management system* o sistema de gestión del aprendizaje) con la interacción en un entorno de aprendizaje colaborativo de carácter presencial. El objetivo, por tanto, es unir lo mejor de ambos mundos para alcanzar un aprendizaje más eficiente en materia de capacitación (esquema 2).

#### Esquema 2. Modalidad mixta del aprendizaje en la trama curricular del IECM



Por lo que concierne a la gestión de la plataforma LMS, se deberá continuar con esta labor a través del diseño y monitoreo de los cursos por parte del personal especializado de la DRDyE, quienes deberán mantener una actualización constante en términos educativos y tecnológicos.

Por último, en relación con la parte presencial del programa, se considera importante incluir al menos una sesión de cada módulo impartido. En ese sentido, la interacción cara a cara entre personas participantes e instructoras es esencial para crear un ambiente propicio para el aprendizaje. En este aspecto es fundamental contar con el apoyo de personas instructoras bajo la constante asesoría, colaboración y supervisión de la DRDyE.



## V. Referencias

- Afsouran, N., Charkhabi, M., Siadat, S., Hoveida, R., Oreyzi, H. y Thornton III, G. (2018). "Case-method teaching: Advantages and disadvantages in organizational training". *Journal of Management Development*, 37(9/10), 711-720.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2017-0324/full/html>
- Betancur-Chicué, V., García-Valcárcel, A. (2023). "Características del diseño de estrategias de microaprendizaje en escenarios educativos: revisión sistemática". *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 26(1), pp. 201-222.  
<https://www.redalyc.org/journal/3314/331473090011/html/>
- Clifton, J. y Harter, J. (2021). *Wellbeing at work*. Simon and Schuster.
- Collazos, C., Guerrero, L. y Vergara, A. (2001). *Aprendizaje Colaborativo: un cambio en el rol del profesor*.  
[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/virtuami/file/Apren\\_colaborativo\\_nuevos\\_rols.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/virtuami/file/Apren_colaborativo_nuevos_rols.pdf)
- Herrington, J. Reeves, T. y Oliver, R. (2014). "Authentic Learning Environments". En Lowyck, J., Spector, Merrill, Elen, m. y Bishop, M. *Handbook of research on educational communications and technology*. Springer-Verlag.
- ITESM (2016). *Gamificación*. Observatorio de Investigación Educativa.  
<https://observatorio.tec.mx/wp-content/uploads/2023/03/09.EduTrendsGamificacion.pdf>
- (2017). *Radar de Innovación Educativa*. Observatorio de Investigación Educativa.  
<https://observatorio.tec.mx/wp-content/uploads/2023/03/11.EduTrendsRadar2017.pdf>
- García, J. y Pérez, J. (2018). "Aprendizaje basado en proyectos: método para el diseño de actividades". En *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, (10), pp. 37-63.  
<https://www.tecnologia-ciencia-educacion.com/index.php/TCE/article/view/194/176>
- Mills, S. (2005). *Using the Internet for Active Teaching and Learning*. Prentice Hall.
- Peralvo, C. y Chancusi, A. (2021). "El Método de Caso en las Estrategias Metodológicas de Enseñanza y Aprendizaje". En *Revista Científica Hallazgos*, 21, 6(3), pp. 369-389.  
<https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/544/495>
- Revelo, O., Collazos, C., y , Javier A. (2018). "El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura". *Tecnológicas*, 21(41), 115-134.  
<https://revistas.itm.edu.co/index.php/tecnologicas/article/view/731/706>
- Santander (2022). "Qué es el microlearning: características y ventajas". En *Becas Santander [Blog]*.  
<https://www.becas-santander.com/es/blog/microlearning.html#:~:text=El%20microlearning%20o%20microaprendizaje%20es,digerir%20y%20accesibles%20desde%20cualquier>