



**Décima Tercera Sesión Extraordinaria
15 de mayo de 2019**

Acuerdo de la Junta Administrativa por el que se aprueba la actualización al Modelo Pedagógico para la Capacitación del Personal de la Rama Administrativa del Instituto Electoral de la Ciudad de México.

A n t e c e d e n t e s

- I. El 31 de enero de 2014, en uso de las facultades que le otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Constitución Federal), el Presidente de la República promulgó la reforma constitucional en materia político-electoral, logrando una reestructuración y redistribución de funciones en los Organismos Públicos Electorales de las entidades Federativas y el Instituto Nacional Electoral al homologar los estándares con los que se organizan los procesos electorales federales y locales, garantizando así la calidad en la democracia electoral, cuyo Decreto fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 10 de febrero de 2014.
- II. El 23 de mayo de 2014, se publicaron en el DOF los correspondientes Decretos por los que se expidieron la Ley General de Partidos Políticos (Ley de Partidos) y la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (Ley General) así mismo, se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley General del Sistema de Medios de Impugnación en materia electoral, así como de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación y de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- III. El 20 de junio de 2014, el Consejo General del INE aprobó el Acuerdo

INE/CG68/2014, mediante el cual se emitieron los Criterios Generales para la operación y administración transitoria del Servicio Profesional Electoral (SPE), tanto en el Instituto Nacional Electoral (INE) como en los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE), hasta la integración total del Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN), cuyo Punto de Acuerdo Cuarto, numerales 2 y 3, establece que los miembros de los servicios profesionales de carrera de los OPLE, así como el personal administrativo, se registrarán por las leyes locales aplicables y demás normativa interna vigente a la entrada en vigor de la Ley General.

- IV. El 14 de agosto de 2015, la Junta Administrativa del entonces Instituto Electoral del Distrito Federal (Junta), aprobó mediante Acuerdo JA076-15 los Lineamientos para el uso del lenguaje incluyente, no sexista y no discriminatorio (Lineamientos para el uso de lenguaje incluyente).
- V. El 15 de enero de 2016 se publicó en el DOF, el Acuerdo del Consejo General del Instituto Nacional Electoral (Consejo General del INE), por el que se aprueba el Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa (Estatuto del SPEN).
- VI. El 29 de enero de 2016, se publicó en el DOF el Decreto por el que se declararon reformadas y derogadas diversas disposiciones de la Constitución Federal; en materia política de la Ciudad de México, en cuyo artículo Décimo Cuarto transitorio se previó que a partir de su entrada en vigor (al día siguiente de su publicación), todas las referencias que en la Constitución Federal y demás ordenamientos jurídicos se hagan al Distrito Federal, deberán entenderse referidas a la Ciudad de México.
- VII. El 14 de octubre de 2016, la Junta, aprobó mediante acuerdo JA123-16 la

Guía Técnica para la Elaboración de Documentos Internos del otrora Instituto Electoral del Distrito Federal (Guía Técnica).

- VIII. El 21 de diciembre de 2016, mediante Acuerdo JA-153-16, la Junta, aprobó el Modelo Pedagógico para la Capacitación del Personal de la Rama Administrativa (Modelo), relativo al Sistema de Gestión Electoral del entonces Instituto Electoral del Distrito Federal.
- IX. El 23 de enero de 2017, el Consejo General del entonces Instituto Electoral del Distrito Federal (Consejo General) aprobó mediante Acuerdo ACU-06-17, el Reglamento en materia de Relaciones Laborales del Instituto Electoral del Distrito Federal (Reglamento de Relaciones Laborales), el cual se publicó en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México (Gaceta Oficial) el 15 de febrero de 2017.
- X. El 5 de febrero de 2017, se publicó en la Gaceta Oficial la Constitución Política de la Ciudad de México (Constitución Local).
- XI. El 15 de mayo de 2017, mediante Acuerdo JA054-17, la Junta, aprobó los Lineamientos que regulan la operación y funcionamiento de la Capacitación para el personal de la Rama Administrativa IEDF/LI/UTCFyD/01-2017 (Lineamientos).
- XII. El 7 de junio de 2017, se publicó en la Gaceta Oficial, el Decreto por el cual se abroga el Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Distrito Federal y se expide el Código de Instituciones y Procedimientos Electorales de la Ciudad de México (Código), en el cual se establece el cambio de denominación del Instituto Electoral del Distrito Federal al Instituto Electoral de la Ciudad de México (Instituto Electoral), asimismo el 21 de junio de 2017,

se publicó en la Gaceta Oficial una nota aclaratoria al referido decreto.

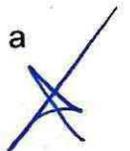
- XIII. El 4 de agosto de 2017, el Consejo General, aprobó mediante Acuerdos IECM/ACU-CG-016/2017 e IECM/ACU-CG-022/2017, respectivamente, el Reglamento Interior del Instituto Electoral de la Ciudad de México (Reglamento Interior), el Reglamento de Funcionamiento de la Junta Administrativa del Instituto Electoral de la Ciudad de México (Reglamento de la Junta), así como el Reglamento de Relaciones Laborales, en cumplimiento a lo establecido en el artículo décimo tercero transitorio del Código, el cual se publicó en la Gaceta Oficial el 16 del mismo mes y año.
- XIV. El 4 de agosto de 2017, mediante Acuerdo IECM/ACU-CG-035-2017 del Consejo General, se aprobaron las modificaciones a la estructura orgánica funcional del Instituto Electoral, en acatamiento a lo previsto en las nuevas disposiciones en materia electoral de la Constitución Local y del Código.
- XV. El 31 de agosto de 2017, mediante Acuerdos IECM-JA035-17 e IECM-JA036-17, la Junta, aprobó las actualizaciones de los Lineamientos y del Modelo, respectivamente.
- XVI. El 31 de octubre de 2017 y el 30 de abril de 2018, mediante Acuerdos IECM-JA061-17 e IECM-JA051-18, la Junta aprobó la actualización de la Guía Técnica.
- XVII. El 31 de agosto de 2018, mediante Acuerdo IECM-JA098-18, la Junta aprobó modificaciones a los Lineamientos.
- XVIII. El 31 de diciembre de 2018, se publicó en la Gaceta Oficial, la Ley de Austeridad, Transparencia en Remuneraciones, Prestaciones y Ejercicio de

Recursos de la Ciudad de México (Ley de Austeridad).

- XIX. El 11 de enero de 2019, mediante Acuerdo IECM-JA001-19, la Junta, aprobó el ajuste a los tabuladores y remuneraciones aplicables al personal en activo, así como los tabuladores y remuneraciones aplicables al personal de nuevo ingreso del Instituto Electoral de la Ciudad de México, para el ejercicio fiscal 2019.
- XX. El 14 de enero de 2019, el Consejo General, mediante Acuerdo IECM/ACU-CG-002/2019, aprobó la actualización a las Normas de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal del Instituto Electoral, para el ejercicio fiscal 2019.
- XXI. El 28 de febrero de 2019, el Consejo General, mediante Acuerdo IECM-ACU-CG-024-19, aprobó modificaciones a la estructura orgánica funcional del Instituto Electoral.

C o n s i d e r a n d o

1. Que conforme a los artículos 37, fracción II, y 81 del Código, el Instituto Electoral tiene en su estructura orgánica una Junta, la cual es el órgano encargado de velar por el buen desempeño y funcionamiento administrativo de los órganos del Instituto Electoral, así como de supervisar la administración de los recursos financieros, humanos y materiales.
2. Que el artículo 83, fracción I del Código establece como atribuciones de la Junta, aprobar los criterios generales y los procedimientos necesarios para la elaboración de los Programas Institucionales del Instituto Electoral, a propuesta de la Secretaría Administrativa.



3. Que el artículo 83, fracción XI del Código, dispone como una atribución de la Junta emitir los lineamientos y procedimientos técnico-administrativos que se requieran para el eficiente despacho de los asuntos encomendados a cada órgano o unidad del Instituto Electoral, con base en la propuesta que le presente el área competente.
4. Que de acuerdo a lo previsto por el artículo 83, fracción XVII del Código, la Junta tiene entre sus atribuciones promover, a través de la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo (UTCFyD), la realización de acciones académicas a fin de elevar el nivel profesional de los servidores públicos de la Rama Administrativa.
5. Que el artículo 83, fracción XXVIII establece que la Junta tiene entre sus atribuciones, aprobar los lineamientos y demás normas relativas al ingreso, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, incentivos y procedimiento laboral disciplinarios del personal de la Rama Administrativa.
6. Que el artículo 730 del Estatuto del SPEN dispone que los OPLE, deberán definir e implementar un programa de capacitación que fortalezca las habilidades y conocimientos del personal de la Rama Administrativa, como una vía para fomentar el desarrollo individual y su desempeño profesional, que le ayude en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
7. Que de conformidad con el artículo 731 del Estatuto del SPEN los OPLE serán los responsables de coordinar y operar el programa de capacitación, conforme a los criterios técnicos que se emitan en la materia, así como su disponibilidad presupuestaria.
8. Que el artículo 26 del Reglamento de Relaciones Laborales dispone que el

personal de la Rama Administrativa deberá acreditar las evaluaciones del desempeño y las actividades de capacitación que, conforme al Programa Institucional correspondiente tengan el carácter obligatorio.

9. Que de conformidad con el artículo 106 del Reglamento de Relaciones Laborales, la capacitación se define como el conjunto de actividades que tiene como objeto fomentar el desarrollo y profesionalización del Personal de la Rama Administrativa, así como mejorar su desempeño de acuerdo con las funciones, el perfil del cargo y puesto definido en el Manual de Organización y Funcionamiento, y el Catálogo de Cargos y Puestos de la Rama Administrativa del Instituto Electoral.
10. Que el artículo 107 del Reglamento de Relaciones Laborales, refiere las actividades que forman parte de la capacitación:
 - a) Las actividades derivadas del plan curricular definido en el Modelo;
 - b) Las actividades que permitan atender necesidades emergentes, vinculadas con los fines institucionales, y
 - c) Las actividades que ofrezcan instituciones académicas o especialistas externos, vinculadas a las competencias del perfil del cargo o puesto validadas por la UTCFyD.
11. Que de acuerdo con el artículo 108 del Reglamento de Relaciones Laborales, la UTCFyD es responsable de diseñar, elaborar y actualizar la capacitación para el personal de la Rama Administrativa de acuerdo con lo establecido en el Modelo, así como llevar a cabo su implementación.
12. Que el Procedimiento para la Capacitación del Personal de la Rama Administrativa del Instituto Electoral (Procedimiento), define al Modelo como

el conjunto de directrices teórico-metodológicas que orientan el rumbo de las propuestas formativas materializadas en cursos, talleres, seminarios o practicas comprendidos en la capacitación.

13. Que conforme al Procedimiento, corresponde a la UTCFyD presentar para aprobación de la Junta la propuesta del Modelo, en cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 108 y 121 del Reglamento de Relaciones Laborales.
14. Que mediante oficio IECM/UTCDFD/327/2019, de fecha 10 de mayo de 2019, la Titular de la UTCFyD, remitió a la consideración de este órgano colegiado, la actualización del Modelo Pedagógico para la Capacitación del Personal de la Rama Administrativa del Instituto Electoral de la Ciudad de México.
15. Que el Documento mencionado en el considerando que antecede, fue elaborado dentro del marco de nuestra Política de Gestión de Calidad, en observancia de la Guía Técnica, de conformidad con la normativa vigente, con los fines, obligaciones y compromisos establecidos en el Código, así como lo establecido en los Lineamientos para el uso del lenguaje incluyente, no sexista y no discriminatorio en el Instituto Electoral.

Por lo expuesto y fundado, se emite el siguiente:

A c u e r d o
IECM-JA078-19

PRIMERO. Se aprueba la actualización del Modelo Pedagógico para la Capacitación del Personal de la Rama Administrativa del Instituto Electoral de la Ciudad de México, de conformidad con el anexo que forma parte integral del presente Acuerdo.

SEGUNDO. Se instruye a la Secretaría Ejecutiva para que por medio de la Oficina de Gestión de Calidad haga del conocimiento de todo el personal del Instituto Electoral, el documento mencionado en el punto que antecede.

TERCERO. Se instruye a la Unidad Técnica de Comunicación Social y Difusión, así como a la Oficina de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, para que en el ámbito de sus atribuciones publiquen el presente Acuerdo con su anexo, y se realicen las modificaciones pertinentes en el apartado de Transparencia del sitio de Internet www.iecm.mx.

CUARTO. El presente Acuerdo entra en vigor al día siguiente de su aprobación.

Así lo aprobaron por unanimidad de votos las y los integrantes de la Junta Administrativa del Instituto Electoral de la Ciudad de México, en sesión pública del quince de mayo de dos mil diecinueve, firmando al calce el Presidente y el Secretario de la Junta, de conformidad con lo dispuesto por los artículos 82 del Código de Instituciones y Procedimientos Electorales de la Ciudad de México, 27 y 32 del Reglamento de Funcionamiento de la Junta Administrativa.

**EL PRESIDENTE DE LA JUNTA
ADMINISTRATIVA**

**MTRO. MARIO VELÁZQUEZ
MIRANDA**

**EL SECRETARIO DE LA JUNTA
ADMINISTRATIVA**

**MTRO. ALEJANDRO FIDENCIO
GONZÁLEZ HERNÁNDEZ**



**MODELO PEDAGÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL DE LA RAMA ADMINISTRATIVA**

Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

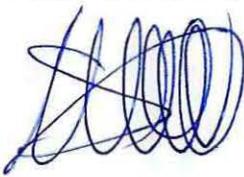
Mayo, 2018

9



**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

HOJA DE CONTROL

	Elaboró / Actualizó	Vo. Bo.	Aprobó
Nombre	Alma Angélica Vaquero Betancourt	Mónica Scott Mejía	Junta Administrativa
Puesto	Directora de Capacitación y Evaluación.	Titular de Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo	Secretario de la Junta Administrativa
Firma			
Fecha	08/05/2019	09/05/2019	15/05/2019
Validación			
Nombre	Puesto	Firma	Fecha
Alberto Issac Ibarra García	Jefe de Departamento de Control de Documentos y Registros del SGE		08/05/2019
Actualización			
Número- Fecha	Descripción		
0-16/12/2016	Nuevo Documento		
01-14/08/2017	Actualización del logo institucional y de la nomenclatura del Código del Procedimiento. Modificación del estatus del ciclo lateral en la trama curricular. Actualización de la denominación de documentos normativos, derivados de la aprobación del Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Instituto Electoral de la Ciudad de México.		
01-08/04/2019	Se revisó el documento, pero no requirió actualización.		

4



Contenido

I. Presentación.....	4
II. Introducción	5
III. Antecedentes de la capacitación del personal administrativo.....	5
Primer periodo (2008-2010).....	6
Segundo periodo (2011-2015).....	12
IV Diagnóstico.....	17
Contexto Institucional	17
Áreas de oportunidad en la capacitación y características del personal de la Rama Administrativa	20
V. Modelo pedagógico.....	32
Perfil del funcionario electoral	36
Enfoques teórico-pedagógicos y metodología del aprendizaje	42
Metodología del aprendizaje.....	49
VI. Estructura y diseño curricular	51
Nivel inicial.....	52
Nivel Especializado	53
Ciclo Lateral	54
Modalidad.....	57
VII. Evaluación en el Programa	57
Aprovechamiento del Programa de capacitación	58
Evaluación de la operación y diseño de la capacitación.....	61
VIII. Aspectos generales para el diseño y operación	62
Diseño de actividades de capacitación.....	62
Sobre los actores involucrados.....	64
IX. Referencias bibliográficas y documentos consultados.....	67



I. Presentación

Desde la mirada de la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo (Centro), el documento que se presenta a continuación refiere un parteaguas en torno a la concepción respecto de la gestión y formación de los recursos humanos en el Instituto Electoral de la Ciudad de México (Instituto Electoral). Ello no implica que se esté aludiendo a una innovación en conjunto, tan solo trata de retomar cauces que en un momento dado estaban encaminando al personal del Instituto Electoral por trayectorias acertadas en cuanto a las últimas escuelas de pensamiento enfocadas al aprendizaje, a la construcción del conocimiento, a las competencias, entre otras, dado que hay evidencias y supuestos teóricos que confirman que son materia de buenas prácticas en lo que respecta a modelos educativos innovadores, tanto para el ámbito profesional como laboral.

De esta forma, el Centro pretende, en consonancia con los cambios que han incidido en el Instituto Electoral—las modificaciones derivadas de la Reforma constitucional 2014, el nuevo diseño organizacional, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad—dar certeza al personal Administrativo mediante la puesta en marcha de un Programa de capacitación que le asegure un desempeño eficaz y movilidad Laboral en un momento dado.

Asimismo, es necesario recordar que el presente documento tiene referencias de normas y reglamentos que en este momento se están actualizando, por lo que hay que tomar ciertas previsiones al revisar cada apartado.



II. Introducción

Este documento contempla en un primer momento, los antecedentes que, en materia de capacitación, ha recorrido el personal de la Rama Administrativa en el Instituto Electoral; posteriormente, a través de un condensado de datos y análisis, se presenta un diagnóstico, desde el cual se parte para plantear las distintas opciones a las que se puede encaminar un modelo pedagógico propio para el programa de capacitación. Éstos son enfoques pedagógico-didácticos, los cuales fungen como un puente para amalgamar los principios y filosofía subyacente del Instituto, con el perfil de funcionario electoral deseado.

Así, en un apartado más, se desarrollan las implicaciones relativas a la selección de enfoques y de suyo de metodologías que en un momento dado permitirán materializar las propuestas formativas que habrán de conformar la trama curricular que en adelante contendrá la capacitación.

Por último, se da a conocer *grosso modo*, la forma en que operará dicho programa; esto es, sus etapas, modalidad, modos de operación, etcétera.

III. Antecedentes de la capacitación del personal administrativo

Desde el Estatuto de 1999 se contemplaba como una obligación del personal de la Rama Administrativa "participar y acreditar, en su caso, los cursos de capacitación que determinará el Instituto".¹ Durante el periodo que va de 1999 y previo a la aprobación del Estatuto de 2008, el Centro adscrito a la Dirección Ejecutiva de Administración y Servicio Profesional Electoral (DEAySPE) atendió principalmente al personal del Servicio Profesional Electoral (Servicio) en materia de formación y capacitación. No obstante, a partir de 2005, se comenzaron a impartir cursos para el personal de la Rama Administrativa.

Lo anterior se debió a lo estipulado en los Estatutos de 1999 y de 2004, en los que el Centro era el responsable de la operación de los procesos del Servicio y no se indicaba expresamente lo relacionado con la capacitación del personal de la Rama Administrativa. Es hasta el Estatuto de 2008, que al Centro se le asigna la atribución de operar los trabajos de capacitación para este personal.

Para el Programa de capacitación correspondiente al ejercicio de 2008 se incluyó como proyecto relevante la aplicación de un instrumento para identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo, el cual incorporó entrevistas de retroalimentación con los funcionarios, a través de las cuales se identificaron tres problemáticas:

¹ El Artículo 200 fracción V, del Estatuto de 1999, indicaba que era una obligación. En el Estatuto de 2004 además de obligación (Artículo 21 fracción II) se consideró en el artículo 20 fracción XV como un derecho.



**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 6 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

- a) Una orientación basada en la actualización de conocimientos sin profundizar en su aplicación práctica.
- b) Carencia de mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso que permitiesen identificar los beneficios de la actividad, así como la mejora en el desempeño de los funcionarios.
- c) Desarticulación temática con relación a los objetivos institucionales y a los perfiles y funciones de cada puesto.

No obstante, los resultados de la DNC si bien daban indicaciones generales eran difícilmente aplicables al encontrarse el Instituto inmerso en el proceso de reestructura orgánica derivado de la aprobación del nuevo Código en enero de ese mismo año, además de que en el Catálogo de cargos y puestos no se incluía al personal administrativo, por lo que no era posible precisar las funciones y responsabilidades específicas de cada cargo.

Es así que en este apartado se hace el recuento de los antecedentes en materia de capacitación a partir de 2008 y para su mejor comprensión, se establecen dos periodos a razón del Estatuto vigente, uno que va de 2008 a 2010 y otro que va de 2011 a 2015.

Primer periodo (2008-2010)

Con la entrada en vigor del Estatuto de 2008,² el Centro tuvo a su cargo elaborar y proponer los anteproyectos de programas de reclutamiento y selección, de formación y desarrollo para el personal Administrativo, así como su operación.³ En dicho ordenamiento se estableció que la capacitación se entendería como: "La actualización y perfeccionamiento de los conocimientos técnicos o profesionales y habilidades del personal, a efecto de incrementar su productividad" (Estatuto 2008: Artículo 2: fracción III, inciso d).

Para llevar a cabo el "Programa de Formación y Desarrollo del Personal Administrativo", el Centro, estableció que podría realizar las acciones de vinculación interna y externa con instituciones académicas y de educación superior, derivadas de la detección de necesidades de formación y desarrollo profesional del personal administrativo.⁴ A diferencia de la formación y capacitación impartida al personal del Servicio Profesional, para el de la Rama Administrativa no existió un documento rector, entendiéndose plan curricular o modelo pedagógico, que los articulara desde su inicio. Fue hasta 2009, cuando se elaboró un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

² Con fecha 10 de enero de 2008 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el Decreto por el que se expide el Código Electoral del Distrito Federal, en cuyos artículos Primero y Tercero Transitorios se establece que dicho ordenamiento entrará en vigor al día siguiente de su publicación y que se abroga el Código Electoral del Distrito Federal publicado el 5 de enero de 1999 en la Gaceta Oficial. Y indicó que el Consejo General es el órgano superior de dirección del Instituto Electoral del Distrito Federal y entre sus atribuciones se encuentran las de aprobar y expedir los procedimientos y expedir el Estatuto del Servicio Profesional Electoral; así como dictar los acuerdos necesarios para hacer efectivas éstas y las demás atribuciones señaladas en el Código.

³ Artículo 35 del Estatuto de 2008.

⁴ Artículo 35, fracción II, inciso b) y Fracción VI.

que funcionó como la base desde la cual se definieron las actividades formativas que se impartirían en adelante.

Este Diagnóstico se hizo después de que en 2008, a raíz de la reforma al Código Electoral, el Instituto Electoral pasara por un proceso de reestructura⁵ y con ello de adecuación a la normatividad secundaria y programas institucionales. No obstante, para cumplir con lo establecido en el Estatuto, ese año se ofreció una oferta formativa de 10 cursos que abordaron temáticas diversas.

Tabla 1. Cursos impartidos al personal de la Rama Administrativa en 2008

Curso
Lectura rápida
Cómputo para ejecutivos
Introducción al diseño de bases de datos
Planeación operativa
Profesionalización de la función secretarial
Calidad en el servicio
Supervisión y manejo de personal
Mecánica preventiva y de emergencias
Auditoría y control interno para la detección de fraudes
Auditoría pública

En 2009 al concluir el proceso de reestructura orgánica y al haberse aprobado el Catálogo General de Cargos y Puestos del Instituto Electoral, por el Consejo General el 19 de diciembre mediante el acuerdo ACU-068-08; el Centro se dio a la tarea de instrumentar una DNC⁶ que permitiese reorientar el proceso de formación y desarrollo, de tal forma que sin dejar de lado la impartición de nuevos conocimientos, se profundizara en el reconocimiento de experiencias adquiridas además de la identificación de aquellas habilidades y actitudes requeridas para el desempeño de cada puesto.

De esta forma, para el Programa de 2009 se incorporó el enfoque de Competencias Laborales para responder a la necesidad de articular el programa con los fines institucionales, promover la profesionalización de las y los funcionarios y vincularlo con sus funciones y responsabilidades. En junio de 2009, mediante el acuerdo ACU-923-09, se dieron a conocer los hallazgos derivados del

⁵ ACU-011-08 y ACU-046-08 relativos a la reestructuración orgánico-funcional del Instituto.

⁶ La primera Detección de Necesidades de Capacitación realizada en el Instituto Electoral del Distrito Federal (Instituto), se realizó en el año 2006 bajo la modalidad puesto-persona, que a partir de entrevistas con los funcionarios que ocupaban cada puesto permitió identificar los requerimientos de capacitación para delinear algunos contenidos; sin embargo, las restricciones presupuestales de 2007 impidieron la contratación de cursos para este personal.



Modelo Pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa

IECM-JA078-19

Página 8 de 67

Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

DNC acerca de la capacitación del personal de la Rama Administrativa, a partir de los cuales se definió la oferta de capacitación de ese año. En el Acuerdo mencionado quedó plasmado que:

- Existió una alta rotación de personal de la Rama Administrativa en 2007 Y 2008.
- El proceso de capacitación se había orientado fundamentalmente a la impartición de conocimientos sin profundizar en su aplicación práctica.
- El Instituto Electoral carecía de mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso de capacitación.
- En las capacitaciones impartidas previamente, no se consideró la posibilidad de incluir a funcionarios de alto nivel del Instituto para que participaran como instructores.
- Fundamentalmente se realizaron actividades formativas presenciales, sin recurrir a otras opciones como cursos en línea o mediante otros medios de educación a distancia.
- No se estableció una articulación temática específica vinculada a los objetivos institucionales.
- No estaba articulada la capacitación en razón de los perfiles de cada puesto, dado que no existía un catálogo de cargos y puestos.

Una vez descritos los hallazgos del DNC, en el mismo Acuerdo se aprobó el "Programa De Formación y Desarrollo del Personal Administrativo 2009 (PFDPA)" el cual debería perseguir dos objetivos: a) favorecer en el funcionario, la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades laborales del cargo o puesto de acuerdo con las funciones y el perfil requerido y definido en el Catálogo de cargos y puestos, a efecto de coadyuvar con su desempeño profesional responsable, eficaz y eficiente; b) avanzar en la construcción de un sistema de capacitación por competencias laborales.⁷

Para revertir los resultados adversos en términos de la capacitación que se había impartido al personal de la Rama Administrativa, en aquel año se puso en marcha una oferta formativa con base en el enfoque de competencias laborales; el propósito era que a partir del programa de capacitación se desarrollara en los funcionarios las competencias que los distinguieran de otros organismos electorales. Los cursos se clasificaron en siete líneas generales que obedecían a competencias transversales. Éstas fueron:

- Flujos de información (gestión de la información)
- Toma de decisiones
- Solución de Problemas
- Manejo de proyectos
- Control de gestión
- Supervisión de personal
- Coordinación y organización de grupos de trabajo

⁷ Informe de ejecución "Programa de Formación y desarrollo del personal administrativo 2009".

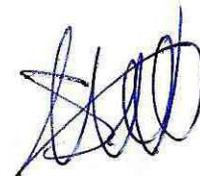
Los principios pedagógicos que sustentaron la oferta de ese año fueron:

- **Aplicación de lo aprendido.** Se fomentó la realización de ejercicios significativos relacionados con las actividades laborales de los participantes.
- **Aprendizaje activo y aprendizaje en grupo.** Se integraron grupos con funcionarias/os de diversas áreas, con la intención de promover el intercambio de experiencias e ideas, a fin de unificar criterios para realizar las funciones comunes.
- **Niveles superiores de aprendizaje.** Se promovió el desarrollo de la reflexión, el análisis y la síntesis mediante sesiones dinámicas de participación o la elaboración de ensayos como mecanismo de evaluación.

Tabla 2. Cursos impartidos durante 2009⁸

Cursos
Administración de servidores Windows
Análisis político estratégico
Auditoría administrativa
Auditorías de evaluación del desempeño
Democracia, instituciones y análisis político
Desarrollo y gestión de un sistema de indicadores en el sector público
Diseño de cursos de capacitación basado en la Norma Técnica de Competencia Laboral "NUGCH002.01"
Electricidad
Elementos básicos para el análisis político
Fundamentos de COBIT 4.1
Lectura rápida y comprensión de textos
Los medios de impugnación en materia de responsabilidad administrativa de los sectores públicos.
Mecánica preventiva y de emergencias (Nivel Básico)
Mecánica preventiva y de emergencias (Nivel Intermedio)
Programación avanzada con Visual Basic.Net
Actualización electoral
Presupuesto y contabilidad gubernamental
Razonamiento verbal y solución de problemas

⁸ ACU-923-09 "Programa de formación y desarrollo del personal administrativo 2009", pp. 5.




Cursos
Redacción, dicción y ortografía
Fiscal de ingresos por salarios y previsión social en el impuesto sobre la renta
Video digital

En 2010, se buscó dar continuidad al modelo de capacitación basado en el enfoque de competencias laborales, no obstante, la oferta formativa disminuyó en un 50% respecto de 2009; y más allá de la oferta, el programa contempló la instrumentación de tres proyectos⁹ que no se materializaron

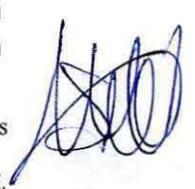
1. Elaborar líneas de capacitación por competencias laborales, que consideraran las competencias específicas y transversales de cada uno de los cargos y puestos.
2. Diseñar y desarrollar un curso de inducción al Instituto, en la modalidad autoinstruccional e *e-learning*.
3. Diseñar un inventario de competencias laborales por cargo y puesto.

Tabla 3. Cursos impartidos en 2010

Cursos
Redacción, dicción y ortografía II
Redacción, dicción y ortografía I
Plomería
Lectura rápida y comprensión de textos II
Lectura rápida y comprensión de textos I
Gestión pública estratégica
Equidad de género
Elaboración de informes
Derecho procesal electoral
Análisis político multidimensional

Al concluir 2010, en el Instituto se habían dado los primeros pasos hacia la construcción de un modelo de capacitación basado en el enfoque de competencias laborales, el cual tuvo su auge en 2009, pero que en los años posteriores no continuaría su evolución hacia la definición de competencias específicas -vinculadas a las funciones de un cargo o puesto en particular- y de un marco teórico que lo sustentara, por lo que su característica principal sería el interés por la oferta

⁹ ACU-950-09. Acuerdo del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, por el que se aprueban los programas del Instituto Electoral del Distrito Federal para el año 2010. Pp. 213





**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 11 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

de acciones formativas, más que por una capacitación que permitiera la profesionalización del personal.

Segundo periodo (2011-2015)

En diciembre de 2010, en la víspera de los preparativos para el Proceso Electoral Ordinario 2011-2012, la Asamblea Legislativa reformó el Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Distrito Federal¹⁰ que dio origen al Estatuto de 2011. Ese mismo año se reformó la Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal, y ello supuso la asunción de nuevas atribuciones¹¹ por parte del Instituto, como la elección de Comités Ciudadanos y Consejos de los Pueblos y la Consulta Ciudadana sobre el Presupuesto Participativo. Estos cambios en la normativa que regía el quehacer del Instituto, supusieron a su vez, la toma de acciones en torno a la capacitación de sus funcionarios dado que a partir de entonces, asumirían nuevas funciones.

En el artículo 11 de dicho Estatuto, se menciona que al Centro se le asignaron las atribuciones y funciones sobre los programas institucionales, tanto del Servicio Profesional Electoral como los del personal de la Rama Administrativa, lo anterior derivado también de una nueva reestructura organizacional¹². Asimismo, el artículo 119 introduce las características a considerar en el perfil idóneo del personal de la Rama Administrativa y que debían concretarse a partir de los programas de capacitación y actualización.¹³

Perfil del funcionario electoral:

1. Proporcionar un desarrollo integral, que incluyera actividades de capacitación y actualización.
2. Fomentar la lealtad e identificación con el Instituto Electoral y sus fines.
3. Fomentar la vocación por el desarrollo de la vida democrática.
4. Velar para que, en el ejercicio de su función, se apege a los principios rectores del Instituto Electoral.
5. Vincular el desempeño de las responsabilidades del cargo con el cumplimiento de los fines institucionales.

¹⁰ Considerar que en los antecedentes, cuando se alude al Distrito Federal, actualmente se está aludiendo al nombre Ciudad de México.

¹¹ En la Ciudad de México se ampliaron las expectativas de los ciudadanos por construir nuevas formas de organización social que incidieran en la formulación, la ejecución y la evaluación de políticas, programas y actos de gobierno. Ello mediante el uso de los instrumentos de participación directa que dicha normativa establece. Como fue el presupuesto participativo. Información consultada el 10 de agosto de 2016 del sitio:

<http://www.iedf.org.mx/secciones/participacion/capacitacion/manuales/07Instrumentos.pdf>

¹² El Código previó cambios en la estructura y marco normativo, inherentes al Instituto Electoral, entre los cuales, de manera enunciativa, figuran, en principio, el cambio en la denominación de la propia legislación electoral, modificaciones nominativas, supresión y creación de áreas, y las consecuentes reformas a la normativa del propio organismo autónomo (Gaceta oficial del DF 15 de abril de 2011: pp. 100). Ver

<http://legislacion.scjn.gob.mx/Buscador/Paginas/wfOrdenamientoDetalle.aspx?IdOrd=80861&TPub=3>

¹³ Además, en materia de capacitación, en dicho Estatuto se establecieron algunos criterios normativos en los artículos 143, 144, 145 y 146: El Programa tendrá por objeto desarrollar y actualizar los conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades laborales del cargo y puesto de acuerdo con las funciones y el perfil requerido y definido en el Catálogo y el Manual...; El Centro implementará un mecanismo que le permita detectar las necesidades de capacitación y podrá apoyarse en instituciones académicas o especialistas externos, asimismo, en coordinación con los instructores que impartan las materias del programa, diseñará y elaborará los materiales.

Hasta 2015, la capacitación se reguló con base en los documentos normativos reformados en 2011 y en términos pedagógicos, sus acciones se fundamentaron en los principios pedagógicos y hallazgos derivados del Diagnóstico de 2009, mientras que enfoque continuó orientado al desarrollo de las competencias laborales transversales que se definieron en el programa de aquel año.

Como diferencia importante, podemos mencionar que en el Programa de Capacitación y Actualización de 2011 aprobado por la Junta Administrativa mediante acuerdo JA099-11, se agregó la acotación de que el programa fomentaría la equidad de género, el respeto y la promoción de los derechos humanos. En 2011 se impartieron nueve cursos, uno de ellos atendió la temática mencionada.

Tabla 4. Cursos impartidos en el año 2011

Cursos
Almacenamiento, resguardo y estiba de almacenes
Democracia y régimen constitucional
Derecho administrativo
Introducción a los Derechos Humanos y Fomento de la Perspectiva de Género
Presupuesto basado en resultados
Razonamiento jurídico y teoría de la prueba
Redacción, dicción y ortografía II
Taller de diseño instruccional
Uso, manejo y mantenimiento de monta cargas

En 2012, el acuerdo JA113-11 del Programa de Capacitación y Actualización, menciona que:

...la continuidad y los avances en la implementación de la capacitación por competencias se vio afectada por la falta de recursos presupuestales, así como por las dinámicas de trabajo que derivaron de la aprobación de la Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal (Ley de participación) y las nuevas atribuciones que derivaron de la misma para el Instituto.

Con esa acotación, el Acuerdo JA023-12 de la Junta Administrativa, definió dos actividades institucionales relacionadas con la capacitación: a) diseñar y coordinar la impartición de cursos y talleres por competencias laborales; b) integrar una ruta de capacitación de mediano y largo plazos. En la práctica, solo se concretó la primera a partir de una oferta formativa de ocho cursos.




**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

Tabla 5. Cursos impartidos en el año 2012

Cursos 2012
Análisis político estratégico
Diseño y evaluación por competencias laborales
Ética y servicio público
Microsoft Excel básico
Microsoft Excel intermedio
Redacción y ortografía I
Redacción y ortografía II
Introducción a los Derechos Humanos

Hacia 2013, el Acuerdo JA105-12 dejaba ver explícitamente la necesidad de generar un documento rector que diera cohesión y coherencia a la capacitación del personal de la Rama Administrativa. En el Acuerdo se lee:

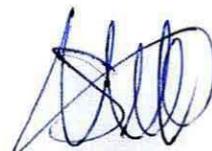
Se requiere elaborar un documento sobre la metodología y los criterios generales que se utilizan para definir los contenidos de la capacitación y la manera en que se desarrollarán las competencias por cargo y puesto... La falta de un documento donde se plasme la estrategia de capacitación de mediano y largo plazo, por los continuos cambios institucionales en la estructura orgánica del Instituto ha dificultado la capacidad de respuesta del Centro a la oportuna atención de las nuevas necesidades de capacitación resultado de nuevos puestos y funciones.

Dada la falta de un modelo pedagógico que explicitara los términos en los que la capacitación del personal favorecería su desarrollo profesional, no se contó con los elementos que permitieran observar en qué medida los funcionarios mejoraron su desempeño a partir de la capacitación. Las competencias transversales definidas en 2009 a partir del Diagnóstico continuaban vigentes para 2013, y si bien el programa hacía alusión a su desarrollo a partir de las actividades de capacitación, en ese año nuevamente el Programa se limitó a definir una oferta formativa de quince cursos, de cuyo desarrollo se da cuenta en el informe JAINF055-14, el cual no ofrece evidencias del nivel de desarrollo de las competencias transversales.

Tabla 6. Cursos impartidos en el año 2013

Cursos y Talleres
Albañilería y pintura
Data warehouse y minería de datos
Desarrollo de habilidades del pensamiento
Diseño e Instrumentación de los cursos en línea (Plataforma Moodle)
Diseño Web
Gestión y planeación por competencias laborales
Interpretación y argumentación jurídica
Mecanismos de participación colectiva y desarrollo comunitario

La versión vigente de este documento se encuentra en el repositorio del SGE.





**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

Cursos y Talleres
Microsoft Excel avanzado
Microsoft Excel intermedio
Redacción y ortografía I
Redacción y ortografía II
Actualización en materia contable y fiscal
Actualización sobre la Ley de Adquisición arrendamiento y Servicios del Sector Público
Introducción a los Derechos Humanos

Un cambio importante de la capacitación en 2013 fue la implementación de actividades formativas en modalidad virtual a partir de una plataforma educativa con la cual los funcionarios podían avanzar al propio ritmo según las cargas de trabajo, además de consultar referencias, calendario y sedes en la misma herramienta.¹⁴ Esta innovación fue un acierto en términos del cambio de paradigma sobre la forma en que se impartía la capacitación en el Instituto Electoral; sin embargo su potencial no fue del todo explotado por la falta de una metodología vinculada a un enfoque teórico-pedagógico, salvo por la explícita afirmación de que las actividades formativas tenían que desarrollarse con base en competencias transversales.

En 2014, el Instituto Electoral vivió nuevamente cambios estructurales derivados de la reforma constitucional político-electoral de ese año, y ante ese contexto la capacitación fue suspendida¹⁵ dado que los recursos asignados para la operación del Programa resultaban insuficientes e impedían cumplir con los compromisos de trabajo derivados de los convenios de colaboración establecidos con instituciones académicas para el diseño e implementación de las acciones formativas. La única actividad formativa que se impartió fue el *Taller introducción a los Derechos Humanos* a 16 funcionarios.¹⁶

En 2015 las acciones de capacitación para el personal de la Rama Administrativa, según reguladas por lo establecido en el Estatuto de 2011. Con el propósito de propiciar una formación de calidad e impacto en el aprendizaje, se actualizó la configuración de la plataforma educativa del Centro que se había desarrollado dos años atrás, esta actualización buscó aumentar su capacidad y mejorar la usabilidad. A partir de ese año, la oferta de actividades formativas en la modalidad virtual o a distancia, se diversificaría.

¹⁴ JAINF070-13 Informe mensual de actividades de la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo correspondiente a noviembre de 2013. Pp. 22

¹⁵ Acuerdo JA116-14 de la Junta Administrativa por el que se suspende la aplicación de las acciones formativas de los Programas Institucionales de Formación y Desarrollo del Personal del Servicio Profesional Electoral y de Capacitación y Actualización del Personal Administrativo, ambos del año 2014. Pp. 6

¹⁶ El acuerdo mediante el cual se aprobó la capacitación fue JA-017-14.



El Programa de capacitación 2015 se distinguió por la flexibilidad en el aprendizaje, la aplicación de examen en línea, la información a un clic de distancia, los recursos multimedia, el aprendizaje colaborativo y las herramientas para el intercambio de reflexiones entre los participantes. La oferta se conformó por 11 actividades formativas, seis virtuales y cinco presenciales.

Tabla 7. Cursos impartidos en 2015.

Curso
Calidad en el servicio e imagen institucional (presencial)
Elecciones vecinales y procesos de participación ciudadana en el Distrito Federal (virtual)
Habilidades analíticas subyacentes a la lectura y escritura (virtual)
Inducción a la administración de proyectos (virtual)
Inducción a la perspectiva de género (presencial)
Instalación de sistemas de aire acondicionado y mantenimiento correctivo a componentes de sistemas de aire acondicionado (presencial)
Introducción a los Derechos Humanos (presencial)
Introducción a los Derechos Humanos (virtual)
Mecánica de emergencia (presencial)
Metodología de la evaluación del desempeño (presencial)
Redacción y ortografía II (virtual)

A manera de síntesis, durante el segundo periodo de la capacitación impartida al personal de la Rama Administrativa, es posible decir que hubo avances en términos del primer esbozo del perfil idóneo del funcionario electoral, diseño e implementación de una plataforma educativa y diversificación de las modalidades en las actividades formativas.

A partir de la descripción hecha sobre los antecedentes de la capacitación al personal de la Rama Administrativa, en el siguiente apartado se presenta un diagnóstico que analiza las condiciones actuales del Instituto Electoral y de su personal a fin de definir un modelo pedagógico acorde a sus características y necesidades.



IV Diagnóstico

En este apartado se analiza el contexto en el que se inscribe el desarrollo del Modelo pedagógico. Se describen elementos normativos derivados de la Reforma constitucional en materia electoral que enmarcan el trabajo del Instituto Electoral y las transformaciones que esta reforma ha supuesto en la forma de organizar el trabajo. También se retoman las áreas de oportunidad que se esbozaron después de analizar los antecedentes de la capacitación para la Rama Administrativa, así como los resultados de la encuesta de clima organizacional realizada en 2015 y de otros procesos formativos llevados a cabo por el Centro. Por último, se hace un análisis de la población objetivo del Modelo, es decir, del personal de la Rama Administrativa, la forma en la que se agrupan los mandos, la proporción de hombres y mujeres, los rangos de edad y de antigüedad en el Instituto Electoral, así como la escolaridad.

Contexto Institucional

Desde su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en febrero de 2014, la reforma constitucional en materia político-electoral, ha supuesto modificaciones en la forma de trabajar y de concebir la naturaleza del Instituto Electoral. Esta sucesión de cambios configura el contexto institucional en el que se inscribe el modelo pedagógico de la capacitación para el personal administrativo.

Por reforma se entiende la modificación de algo con el fin de mejorarlo, un cambio planificado por utilidad y conveniencia. En el caso que nos ocupa, la necesaria transformación institucional ante las nuevas circunstancias legales y de competencia, son el inicio del camino hacia una forma distinta de trabajar en el Instituto Electoral.

Entre otros cambios, la reforma supuso la creación del Instituto Nacional Electoral (INE), de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE), el establecimiento del ámbito de competencia de ambos organismos y la forma en que se relacionarían entre sí; así como la creación del Servicio Profesional Electoral Nacional (Servicio Profesional), y la posibilidad de incorporar a los servidores públicos de los OPLE a dicho Servicio.

La relevancia que otorga la reforma a la creación de un servicio civil de carrera de carácter nacional en materia electoral ha traído consigo transformaciones en las estructuras organizacionales de los institutos locales y por lo tanto en la forma de administrar los recursos humanos en general; esto es, no solo lo relativo al Servicio Profesional, sino también a la Rama Administrativa. Es así que, en enero de 2016, el INE emitió el Acuerdo para la integración del Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral Nacional (Catálogo del Servicio) y en el mismo periodo, publicó en el DOF, el Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa (Estatuto).



Modelo Pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa

IECM-JA078-19
Página 18 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

El Estatuto es el documento normativo que en adelante regula las condiciones generales de trabajo, los derechos y obligaciones, así como los criterios para la definición de salarios, compensaciones, procedimientos de selección, ingreso, capacitación, promoción, evaluación y permanencia, tanto del personal de carrera como de la Rama Administrativa. Sobre la segunda tipología de personal contempla disposiciones que permiten su profesionalización para hacerlo más efectivo, y dispone la elaboración de manuales de organización y procedimientos para clarificar las funciones de cada integrante de los OPLE.

Es importante destacar que, en lo que se refiere al sistema del Servicio Profesional que operará en los OPLE, será normado en todo momento por el INE, a la vez que su operación estará a cargo del OPLE; mientras que en materia de la Rama Administrativa, el Estatuto define procesos similares a los del Servicio Profesional, sin embargo, para ser congruente con la autonomía de los organismos locales, son éstos los que definen su propio modelo de gestión en apego al marco normativo mínimo que establece el Estatuto. En el caso del Instituto Electoral, con el propósito de hacer más eficiente la operación y administración de ambas ramas del personal, se buscará en la medida de lo posible, la homologación de los procesos.

Adecuación organizacional

Es así que las decisiones en torno al nuevo modelo de gestión del personal del Instituto Electoral, comenzaron con el rediseño institucional a partir de la aprobación de las modificaciones a la estructura orgánica funcional en junio de 2016 por parte del Consejo General, en acatamiento a las disposiciones del Estatuto y a la integración del Catálogo del Servicio. Esta adecuación organizacional tuvo el propósito de garantizar la mayor eficacia de las distintas áreas del Instituto Electoral, así como el cabal desempeño de los servidores públicos que lo integran, a fin de cumplir con las atribuciones que le corresponden como OPLE a partir de la reforma político electoral; esto es, las funciones relativas a la organización electoral, educación cívica, participación ciudadana, prerrogativas y partidos políticos.

A partir de la adecuación orgánica funcional, se actualizó Manual de Funcionamiento y Organización del Instituto Electoral (Manual de funcionamiento) y el Catálogo de Cargos y Puestos de la Rama Administrativa (Catálogo). Este documento describe las atribuciones de cada área, el objetivo y funciones de todos los servidores públicos que lo integran y ofrece una visión articulada del Instituto Electoral, de conformidad con las atribuciones establecidas para sus diversas áreas en el Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Distrito Federal ahora de la Ciudad de México (Código), el Reglamento Interior del Instituto Electoral del Distrito Federal, el Catálogo del Servicio, el Estatuto y las nuevas disposiciones contenidas en la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México.



Política de calidad y Sistema de gestión de la calidad

De forma paralela a la actualización del Manual de funcionamiento, el Instituto Electoral comenzó a trabajar en la adopción de la política de calidad y en el desarrollo de un sistema de calidad, que a su vez exige el replanteamiento de los procesos sustantivos. A partir del compromiso hecho por el Instituto Electoral con su personal y con los ciudadanos que son los receptores y beneficiarios de sus servicios, para garantizar la mejora continua y la satisfacción de sus necesidades, las Unidades Técnicas y Direcciones Ejecutivas comenzaron a trabajar en la estandarización de los procedimientos que llevan a cabo, de tal forma que el sistema de calidad del Instituto Electoral sea certificado en la *Norma ISO/TS 17582 relativa a los Sistemas de gestión de la Calidad, con requisitos particulares para la aplicación del ISO 9001:2008 a los organismos electorales en todos los niveles de gobierno.*

Uno de los requisitos de la Norma se refiere a la gestión de los recursos a fin de determinar y proporcionar los recursos humanos, de infraestructura y de ambiente de trabajo necesarios para implementar y mantener el sistema de calidad, mejorar continuamente la efectividad de los procesos y servicios electorales, así como aumentar la satisfacción del ciudadano.

El personal de la Rama Administrativa tiene responsabilidades y funciones que son fundamentales en la operación de los procesos sustantivos del Instituto Electoral tanto de participación ciudadana como electorales, en ese sentido el Centro debe determinar sus competencias con base en el grado de escolaridad, formación, habilidades y experiencia.

El modelo pedagógico para la capacitación buscará ofrecer tanto para el personal que ya es parte del Instituto Electoral, como para el que ingrese, una trayectoria de formación profesional para lograr la competencia necesaria en el desempeño de sus funciones, así como la adquisición de la consciencia sobre la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, ya sea a partir del Plan Curricular o de las actividades puntuales de capacitación que se determinen por necesidades institucionales; esto es, por cambios en procesos, en funciones o en normativa.

El modelo pedagógico también prevé como metodología para lograr la competencia necesaria, el desarrollo de un diagnóstico anual de necesidades de capacitación, de las encuestas de satisfacción sobre las actividades formativas, así como de los resultados de la evaluación del desempeño.

Es decir, el sistema de calidad impulsa la articulación entre los procesos de gestión del personal de la Rama administrativa, de tal forma que, para garantizar la mejora continua, el modelo pedagógico se articule con el modelo de evaluación del desempeño y con los mecanismos de incentivos y promociones.

Tanto el Manual de funcionamiento como el Catálogo, son documentos normativos indispensables para la implementación del sistema de calidad, y en lo que se refiere al desarrollo

Modelo Pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

del modelo pedagógico, son insumos necesarios para conocer el perfil del personal al cual estará dirigido el Programa de capacitación, así como para la definición del perfil de funcionario electoral esperado.

En síntesis, podemos decir que el planteamiento del modelo pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa, toma en cuenta la adecuación organizacional y la implantación de la política y el sistema de calidad en 2016. Ante las nuevas circunstancias internas y externas relacionadas con la Reforma en materia político-electoral de 2014, resulta indispensable demostrar la capacidad del Instituto Electoral para proporcionar regularmente elecciones y procesos de participación ciudadana con resultados confiables, transparentes, libres y justos, a la vez que aumente la confianza en los ciudadanos, los candidatos, las organizaciones políticas y otras instancias electorales.

Áreas de oportunidad en la capacitación y características del personal de la Rama Administrativa

En el apartado de antecedentes se describe el desarrollo que ha tenido la capacitación impartida al personal de la Rama Administrativa. A partir de esa revisión histórica, podemos decir que, desde la publicación del Estatuto de 2008, cuando el Centro se le asignó la atribución de operar los trabajos para la capacitación del personal Administrativo, se impartió capacitación ininterrumpida durante cinco años (2009-2013) con una oferta de cursos variable en cuanto a su número y temática. En 2014 la capacitación tuvo una pausa con motivo de la reforma constitucional en materia político-electoral, y fue retomada en 2015. En las tablas de abajo se observa gráficamente el comportamiento que tuvo la capacitación de 2009 a 2015, así como la cantidad de funcionarios que fue atendido con ella.

Gráfica 1. Funcionarios de la Rama Administrativa que participaron en el Programa de capacitación y actualización por año



Tabla 8. Número de funcionarios participantes por año y cursos.

Año	Participación de funcionarios en el Prog	Número de cursos impartidos
2009	456	21
2010	426	10
2011	401	9
2012	420	8
2013	348	15
2014	16	1
2015	428	11

Las temáticas de la capacitación de estos años se centraron en siete áreas de conocimiento: administración de proyectos, análisis, procesamiento y sistematización de la información, control de gestión, habilidades de ortografía y redacción, perspectiva de género y derechos humanos, solución de problemas y toma de decisiones, como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 9. Cursos impartidos por temática en el Programa de capacitación y actualización de 2009- 2015

Año	Competencias vinculadas						
	Administración de proyectos	Análisis, procesamiento y sistematización de la información	Control de gestión	Habilidades de ortografía y redacción	Perspectiva de Género y Derechos Humanos	Solución de problemas y toma de decisiones	Toma de decisiones
2009	6	1	4	1	0	3	6
2010	1	2	0	2	1	3	1
2011	1	0	0	1	1	6	0
2012	3	0	0	2	1	1	1
2013	7	0	0	2	1	4	1
2014	0	0	0	0	1	0	0
2015	3	0	1	2	3	2	0
Total	21	3	5	10	8	19	9

A diferencia del Programa de Formación y Desarrollo del Servicio Profesional Electoral, que contaba con un Plan Curricular como fundamento pedagógico para su operación, el Programa de Capacitación y Actualización de la Rama Administrativa no contó con una guía para la elección de las actividades formativas que se impartían anualmente.

De lo anterior se desprende la necesidad de elaborar un modelo pedagógico como fundamento de la estrategia de capacitación que considere entre sus principios, un componente de desarrollo profesional, similar al de un servicio civil de carrera. Para su construcción, es importante tomar en cuenta las fortalezas y las áreas de oportunidad emanadas del análisis de los antecedentes de la capacitación institucional.

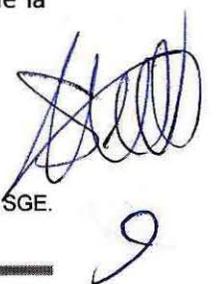


Tabla 10. Fortalezas y áreas de oportunidad de la capacitación (2008-2015)

Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen las atribuciones para la operación del Programa de Formación y Desarrollo para el Personal Administrativo en el Estatuto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la concepción misma del Programa en la reglamentación secundaria, y determinar tramas o trayectos curriculares.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de capacitación basado en competencias laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el diseño e impartición desde el enfoque de competencias laborales y profesionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de cursos de acuerdo a los cargos y puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un diseño curricular de la capacitación, en consideración de los tres tipos de competencias: clave, específicas y especializadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Se crea un proceso de inducción al Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desarrollo de competencias clave; es decir, aquellas que están vinculadas a todo el personal.
<ul style="list-style-type: none"> • La normatividad señala las directrices del desarrollo del perfil idóneo del personal del Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el proceso de inducción al cargo y puesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cursos con base en fundamentos y principios pedagógicos, como aplicación de lo aprendido, aprendizaje activo y colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer en la normatividad secundaria el establecimiento de un perfil idóneo de funcionario para orientar la implementación de los programas de capacitación y actualización.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de una plataforma educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el diseño de las acciones de capacitación desde metodologías del aprendizaje para adultos en un contexto laboral profesional.
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de elegir un curso determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las herramientas tecnológicas de acuerdo a los objetivos curriculares y a la metodología de aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de modalidades en las acciones de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender los interés y necesidades de los participantes, siempre bajo un marco institucional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la riqueza que se genera de ambas modalidades: presencial y virtual.

El modelo pedagógico considera las buenas prácticas en materia de capacitación impulsadas anteriormente en el Instituto.



Recursos financieros en la capacitación

El presupuesto invertido en la capacitación de esos años ha sido variable, situación que explica también la dificultad de operar un Programa de capacitación articulado con base en un plan curricular que garantizara una trayectoria formativa.

La siguiente tabla muestra el presupuesto destinado a la capacitación del personal de la Rama Administrativa, la información fue tomada de los acuerdos del Consejo General del Instituto Electoral mediante los cuales se aprobaron las modificaciones al Programa Operativo Anual y los ajustes al presupuesto de egresos de los años 2009 a 2015.

Tabla 11. Presupuesto asignado en el capítulo 3000 destinado a la capacitación para la Rama Administrativa.

Año	Presupuesto	Acuerdo del consejo	Nombre de la actividad Institucional
2009	\$2,081,009.00	ACU-012-09	Formación y desarrollo del personal administrativo
2010	Sin información	ACU-008-10	Sin información
2011	\$271,600	ACU-03-11	Acciones de capacitación diseñadas bajo el enfoque de competencias laborales
2012	\$1,365,997.00	ACU-06-12	Diseñar y coordinar la impartición de cursos y talleres por competencias laborales
2013	\$126,136.00	ACU-10-13	Diseñar y coordinar la impartición de cursos y talleres por competencias laborales
2014	\$130,671.00	ACU-03-14	Capacitación del personal administrativo
2015	\$1,149,726.00	ACU-06-15	Capacitación del personal administrativo

Clima organizacional

El clima organizacional incide directamente en la productividad, el desempeño profesional y el logro de objetivos institucionales. Por ello, es un elemento a considerar en el planteamiento de un modelo pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa.

El informe de resultados de la encuesta de clima organizacional, realizada en noviembre de 2015, revela que entre las principales áreas de oportunidad, está la definición clara de funciones, una distribución adecuada de las cargas de trabajo, un sistema de reconocimiento y plan de carrera,

alcanzable y justo, así como la generación de canales de comunicación efectivos para que se informe oportunamente y con claridad al personal.

El mismo informe señala las dimensiones¹⁷ que influyen en la estructura organizacional y que podrían atenderse de manera transversal, a partir de la definición curricular del Modelo pedagógico. Entre otras dimensiones, es importante fomentar la autonomía a partir del empoderamiento del personal, la planificación, la cohesión desde la definición de metas claras, comunicadas con efectividad y gestionadas en equipo, y la innovación mediante el impulso al desarrollo de nuevas ideas.

Otra fuente importante de información para la construcción del diagnóstico es el informe del Programa de Capacitación y Actualización de la Rama Administrativa 2015 (Programa). Entre los datos que llamaron la atención en las encuestas que exploran el grado de satisfacción del Programa, es que los participantes manifestaron que el curso asignado no fue el adecuado para el perfil profesional y solicitaron fortalecer la capacitación con temas que ayuden a mejorar el clima laboral, como trabajo en equipo.

Habilidades fundamentales

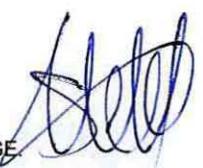
Por último, otra fuente de información importante para la construcción del modelo educativo se encuentra entre las respuestas que emitieron las/los funcionarias/os del Instituto Electoral como parte de la Estrategia para actualizar el Manual de Organización y Funcionamiento, y el Catálogo de Cargos y Puestos de la Rama Administrativa del Instituto Electoral, éste último aprobado el 14 de octubre de 2016, según el Acuerdo JA128-16 aprobado por la Junta Administrativa, Acuerdo del Catálogo de cargos y puestos JA128-16 aprobado el 14 de octubre de 2016

A la pregunta: Para la realización de tus actividades, ¿con cuáles de las siguientes habilidades es indispensable contar?; las respuestas que tuvieron mayor frecuencia fueron las tres primeras que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 12. Preferencia de habilidades para el desempeño de las actividades en el trabajo

Habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Colaboración y trabajo en equipo	369	15.41
Compromiso y responsabilidad	369	15.41

¹⁷ Con base en los resultados de la encuesta de clima organizacional realizada en 2015, se llevó a cabo un análisis de 11 dimensiones que influyen en el clima organizacional: autonomía, estructura organizacional, cohesión, comunicación, desarrollo, equidad, infraestructura, innovación, liderazgo, orgullo, reconocimiento, visión y alineación estratégica.



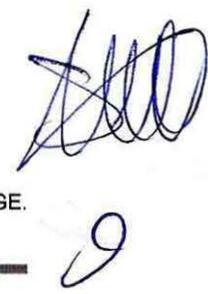
Habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Organización del trabajo	310	12.95
Ética y valores	305	12.74
Planeación y seguimiento de objetivos	222	9.27
Iniciativa y toma de decisiones	192	8.02
Servicio y atención al cliente	184	7.69
Realización de trabajo y sistematización de la información	160	6.68
Liderazgo	122	5.10
Gestión del tiempo	119	4.97
Apertura	42	1.75
	2394	100%

Al organizar esta misma pregunta por área, observamos que las habilidades elegidas en primer lugar, dado el número de veces en que fue seleccionada por el área, son cuatro: compromiso y responsabilidad, colaboración y trabajo en equipo, organización del trabajo y ética y valores.

La pregunta: ¿Qué otras habilidades consideras ayudarían para realizar mejor las actividades? Ejemplos: manejo de software de georreferenciación, estadístico, desarrollo en Php, etc., las/los funcionarias/os mencionaron que requieren conocimientos especializados en manejo de herramientas computacionales, análisis de bases de datos, software estadístico y sistemas de gestión de proyectos.

Tabla 13. Habilidades que ayudarían a mejorar su desempeño

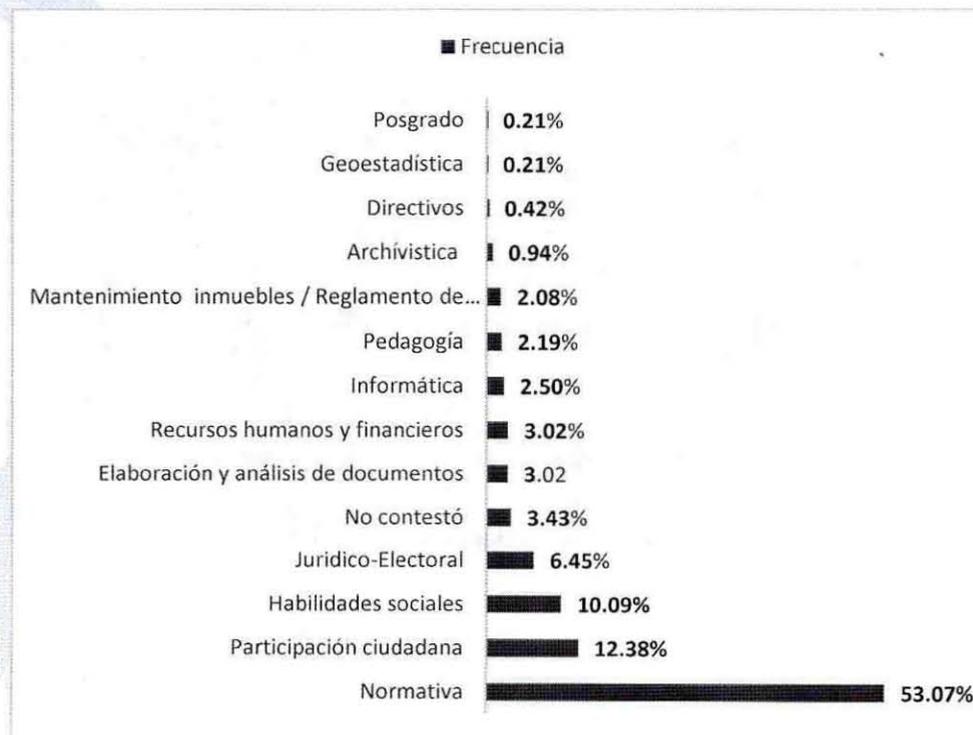
Conocimientos adicionales	Porcentaje
Manejo de herramientas computacionales para la elaboración de documentos, bases de datos y presentaciones.	38.1
Manejo de software estadístico y análisis de grandes cantidades de información.	15.3
Sistemas de gestión, presupuesto y planeación con estándares de calidad y perspectiva de género.	11.5
Marco jurídico electoral, Derechos Humanos, transparencia y rendición de cuentas.	9.1
Manejo de software para el diseño y elaboración de contenidos impresos y audiovisuales.	7.4



Conocimientos adicionales	Porcentaje
Diseño, programación y manejo de aplicaciones y plataformas en línea.	4.4
Habilidades para el trabajo colaborativo y análisis de la información.	4.4
Relaciones públicas e interacción por medio de redes sociales.	3.8
Redacción de textos.	2.9
Seguridad informática y manejo de servidores.	1.8
Conducción y mantenimiento de automóviles.	1.2
	100.0

Finalmente, en la pregunta: Para la realización de tus actividades, ¿requieres algún conocimiento adicional? Ejemplos: conocimiento de la LEGIPE, del CIPEDF, de la LPCDF, de la Ley de Transparencia, etc., revela que el personal del Instituto Electoral considera que los conocimientos y habilidades necesarias son las que tienen que ver con la normativa electoral, la participación ciudadana y las habilidades sociales.

Gráfica 2. Conocimientos requeridos por el personal para realizar su trabajo



Características de las/los funcionarias/os del Instituto

Por su parte, el Informe final del mencionado Programa y la base de datos relativa al personal de la Rama Administrativa, a octubre de 2016, muestra datos relevantes sobre el perfil del funcionario electoral. En cuanto a la conformación de cargos, en el Instituto Electoral existen tres tipos: superior, medio y operativo. La concepción del modelo pedagógico debe tomar en cuenta esta característica al momento de definir la extensión y profundidad de los temas para cada tipo de población. La siguiente tabla muestra la distribución de mandos medios y superiores, asimismo, permite observar que los superiores son ocupados por un número mayor de hombres que de mujeres.

Tabla 14. Cantidad de Cargos por grupo ocupacional

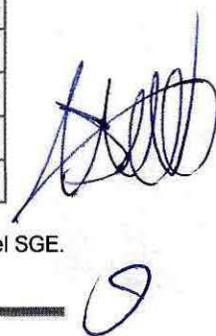
Grupo Ocupacional	Hombres	Mujeres	Total	Proporción
Superior	15	6	21	4.3%
Mando Medio	163	87	250	50.9%
Operativo	106	114	220	44.8%
Total	284	207	491	100%

Al respecto, el enfoque de competencias recomienda la dosificación de contenidos mediante niveles de dominio, de manera que aun cuando una competencia/temática esté dirigida a la estructura jerárquica toda, la forma en que cada nivel demostrará que ha logrado la competencia es a través de distintas evidencias, según el nivel. Por ejemplo, a mandos medios se les podría solicitar un proyecto o una estrategia, mientras que al personal operativo se le puede solicitar la documentación que soporte los argumentos del proyecto.

En lo que se refiere a la antigüedad, la población de la Rama Administrativa el 37.7% se concentra en los rangos de 1 a 3 años y el 25.3% se encuentra en el rango de 7 a 10 años y poco más del 15% de este personal tiene más de 10 años trabajando en el Instituto.

Tabla 13. Rangos de antigüedad del personal del Instituto Electoral

Rango	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Menos de 1 año	25	37	62	12.6%
1 a 3 años	108	77	185	37.7%
4 a 6 años	23	14	37	7.5%
7 a 10 años	74	50	124	25.3%
10 a 15 años	19	9	28	5.7%
Más de 15 años	35	20	55	11.2%



Total	284	207	491	100%
--------------	------------	------------	------------	-------------

Respecto a la edad, el 14.3 % del personal es menor de 30 años, el 66.3% oscila entre los 31 y los 50 y el 35.5 % tiene más de 50 años.

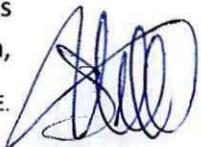
Es de suponerse que el grupo de edad más joven tiene mayor proclividad a los dispositivos electrónicos y la comunicación a través de éstos; el segundo grupo, en menor medida, y el tercero en mucho menor medida, de manera que, aun cuando lo deseable sería disponer de propuestas formativas en forma diferenciada, la opción más conveniente que ha tomado el Centro es que se irá transitando paulatinamente hacia interfaces que se traduzcan en escalas de economía para el Instituto como la modalidad mixta e *e-learning*.

Tabla 16. Cantidad de funcionarios por rango de edad

Rangos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
20-25	5	9	14	2.9%
26-30	29	27	56	11.4%
31-35	40	33	73	14.9%
36-40	47	44	91	18.5%
41-45	57	40	97	19.8%
46-50	30	36	66	13.4%
51-55	38	11	49	10.0%
56-60	21	4	25	5.1%
60-65	10	1	11	2.2%
Más de 65	7	2	9	1.8%
Total	284	207	491	100%

En cuanto a la escolaridad, más del 60% de los funcionarios de la Rama Administrativa cuenta con título de licenciatura, el 5.5% con maestría y el 1.2% con Doctorado. Por otra parte, es de destacarse que no es menor la población que sólo tiene educación básica (el 68%) ni el segmento que alcanzó su escolaridad hasta bachilleres (15.90%). Esta heterogeneidad también resalta al momento de planificar la capacitación, puesto que el lenguaje, nivel de dominio de ciertas competencias, así como bagaje, son factores que habrán de considerarse también al momento del diseño de la capacitación.

Por lo demás, es importante señalar que está establecido en el Catálogo que, para los mandos superiores y medios, la escolaridad requerida es de Licenciatura o carrera comercial o técnica,

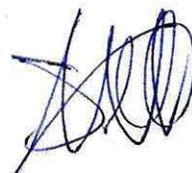


mientras que para los mandos operativos es de bachillerato, carrera comercial o secundaria. Estos criterios, a propósito de la heterogeneidad, pueden facilitar la agrupación de funcionarias/os en los distintos niveles, aulas y grupos, tanto en la modalidad presencial como virtual.

Tabla 17. Cantidad de funcionarias/os por escolaridad y grupo ocupacional

Escolaridad	Operativo	Mando Medio	Superior	Total general	Porcentaje
Primaria	2	1		3	0.61%
Secundaria	13	7		20	4.07%
Bachillerato (Trunco)	1			1	0.2%
Bachillerato	48	30		78	15.88%
Licenciatura (Estudiante)	2			2	0.4%
Licenciatura (Trunco)	3	2		5	1.01%
Licenciatura (Pasante)	17	11		28	5.7%
Licenciatura	130	174	9	313	63.74%
Especialidad	1	6		7	1.42%
Maestría	2	15	11	28	5.7%
Doctorado	1	4	1	6	1.22%
Total	220	250	21	491	100%

Los datos antes expuestos dejan ver que en el Instituto Electoral existen distintas generaciones en convivencia; lo que hace que la propuesta en materia de capacitación se haga más compleja, resulta crucial encontrar formas en las cuales se logre que se conjuguen éstas y que se exploten, en el buen sentido del término, sus atribuciones.



9

Tabla 18. Características generacionales¹⁸

Generación <i>Baby Boomers</i> (1945-1964)	Generación X (1965-1976)
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyeron en la expansión de la libertad individual. • Personas más influyentes hoy en día, por toda su experiencia. • El trabajo es lo más importante. • Valora la productividad y no tolera el ocio. • Es numeroso este grupo de personas mayores. • Son más instruidos y móviles. • Se asocian con el movimiento por los derechos civiles, la causa feminista en la década de 1970, los derechos de los homosexuales, los discapacitados, así como el derecho a la intimidad. • Actualmente conforman la mayor parte de la vida política, cultural, industrial, académico y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la proporción de divorcios y madres que ingresaron en la vida laboral. • Sufrieron grandes cambios caracterizados por el estrés a causa de la crisis económica y nuevas enfermedades. • Escéptica y desconfiada. • En el lugar de trabajo "Todo es acerca de mi..." • Interesados en el medio ambiente, y en las empresas socialmente responsables. • Primera generación que estudió usando herramientas informáticas. • Tienen hábitos de investigar. • Responden a la honestidad en los anuncios. • Generación de la transición, con mayor fricción con las que vienen (Y y Z). • Valoran la experiencia no la adquisición económica. • Se les conoce como migrantes digitales.
Generación Y (1977-1994)	Generación Z (1995-2010)
<ul style="list-style-type: none"> • También llamados <i>millennials</i>. • Imagen en el trabajo "solo pasando por aquí..." • Exigen resultados instantáneos. • No conciben la realidad sin medios, tecnología digital, móviles, etc. • Son proclives a lo "verde" ecológico. • Son multitareas. • Un producto que es básico para la generación Y, es un lujo para la X. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nativos digitales • Es una generación consumista y pesimista. • En su mayoría son hijos de la generación X. • Acostumbradas a las interacciones sociales mediante medios virtuales y menos a las interacciones sociales reales. • Son muy impacientes dado que ellos desean resultados inmediatos. • Le da menos importancia a la carrera profesional y los estudios formales. • Profundizan en los entornos virtuales.

El planteamiento que dé lugar a ambientes de aprendizaje efectivos debe considerar estas características: de qué manera diversificar las actividades a una velocidad en la cual pueda ajustar su ritmo la generación Z contra la X, por ejemplo. Esto fortalece la afirmación de que el

¹⁸ Adaptación de Philip Kotler, Gary Armstrong (2008). Fundamentos de Marketing. Octava Edición, Pearson Educación. Pp. 69-71, en línea <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/2016-1/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi.pdf> revisada el 26 de septiembre de 2016. Y notas del Programa de certificación "Administración del talento basado en competencias" PEOPE VALUE-IFE (2009).



tratamiento en un contexto educativo debe reconocer las diferencias; por principio, el conocimiento previo de los usuarios de la capacitación; después, el ritmo, los estilos y las capacidades para adaptarse a los artefactos del conocimiento, como los menciona Wells (2001: 95). Optar por enfoques y perspectivas que combinen y concilien los ritmos y estilos de aprendizaje es una forma estratégica de plantear el tema de la capacitación.

Una de estas perspectivas se refiere a la forma como aprenden las personas adultas, de manera que el diseño de los recursos y materiales tendrá que interpelarlas tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 19. Características de las personas adultas, relacionadas con el proceso de enseñanza y aprendizaje¹⁹

- Se ajusta a nuevos roles de trabajo.
- Puede y desea compartir una confianza mutua con quienes quieren regular los ciclos de trabajo.
- Posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y autodirigirse.
- Su inteligencia sustituye al instinto.
- En los últimos años de ésta etapa, se considera como alguien que enseña, educa o instruye, así como buen aprendiz.
- Necesita sentirse útil.
- Se acerca al acto educativo con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema.
- Aprovecha su bagaje de experiencias como fuente de aprendizaje, tanto para sí mismo como para los que le rodean.
- Regularmente rechaza las actitudes paternalistas de los educadores.
- Mantiene una actitud de participación dinámica, pero asume posiciones desaproboratorias cuando se siente tratado como infante.

En el siguiente apartado se describe el modelo pedagógico, el cual retoma entre sus características, las que se observaron como áreas de oportunidad a partir del análisis de los antecedentes, los temas que requieren de mayor atención en cuanto al clima organizacional, y las

¹⁹ Marianela Núñez Barboza (2006) "El rezago educativo en México análisis y propuesta de rediseño Institucional del INEA. Pp. 44 y 45 en línea http://www.crefal.edu.mx/crefal25/images/publicaciones/cuadernos_estancias/marianela_nunez_barboza.pdf; Características del adulto mayor. Consultada el 26 de septiembre de 2016. <http://es.scribd.com/doc/39928791/Caracteristicas-del-Adulto-Mayor>; Cecilia Ruíz. ¿Cómo aprenden los adultos? Características del pensamiento. Revista de educación a distancia. Diciembre 2001. Consultada el 26 de septiembre de 2016 <http://revistas.um.es/red/article/view/25151/24421>

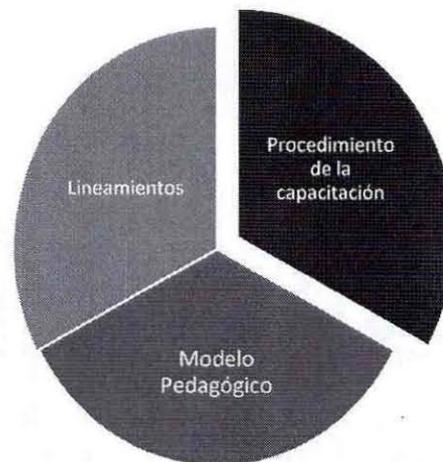
peculiaridades que definen el perfil del personal que integra a la Rama administrativa. En resumen, el modelo pedagógico define un perfil de funcionario electoral, derrotero que delinearé el plan curricular, la metodología de aprendizaje y la modalidad de la capacitación, pertinentes para una población adulta y en un contexto laboral profesional; un componente de desarrollo profesional que le permita a cada funcionario mejorar su desempeño y especializarse en su área de trabajo; lo anterior se define con base en las atribuciones establecidas para los OPLE.

V. Modelo pedagógico

Para introducirse propiamente en lo referente al modelo, se toman en cuenta tres documentos que rigen toda la operación de la capacitación del personal de la Rama Administrativa:

1. Los documentos relacionados con el procedimiento de capacitación avalados por la Junta Administrativa para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Los lineamientos en materia de capacitación que apruebe la Junta Administrativa.
3. El presente documento sobre el modelo pedagógico.

Esquema 1. Documentos que rigen la capacitación del personal administrativo



Dado que se ha realizado un recorrido sobre los antecedentes de la capacitación en el Instituto Electoral y se ha mostrado un panorama global con datos estadísticos compilados desde distintos instrumentos y medios que ayudan a perfilar rumbos, es el momento propicio para cimentar las bases que habrán de apuntalar lo que será el modelo pedagógico para el personal Administrativo de esta Institución.



**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 33 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCfYD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

Explicitar por qué y para qué un modelo, lleva a comprender la racionalidad e intención que implica enarbolar un instrumento de esta índole. Más específicamente, significa que el Programa de capacitación del Instituto Electoral contará con asideros que le permitan sostener una metodología propia y adecuada, así como componentes de operación acordes, ello con la intención de que a largo plazo mantenga cohesión y coherencia, y se evite, en la medida de lo posible, la improvisación en el sentido negativo del término, la tergiversación de sus principios con el paso del tiempo o que experimente vaivenes que también lo distorsionen.

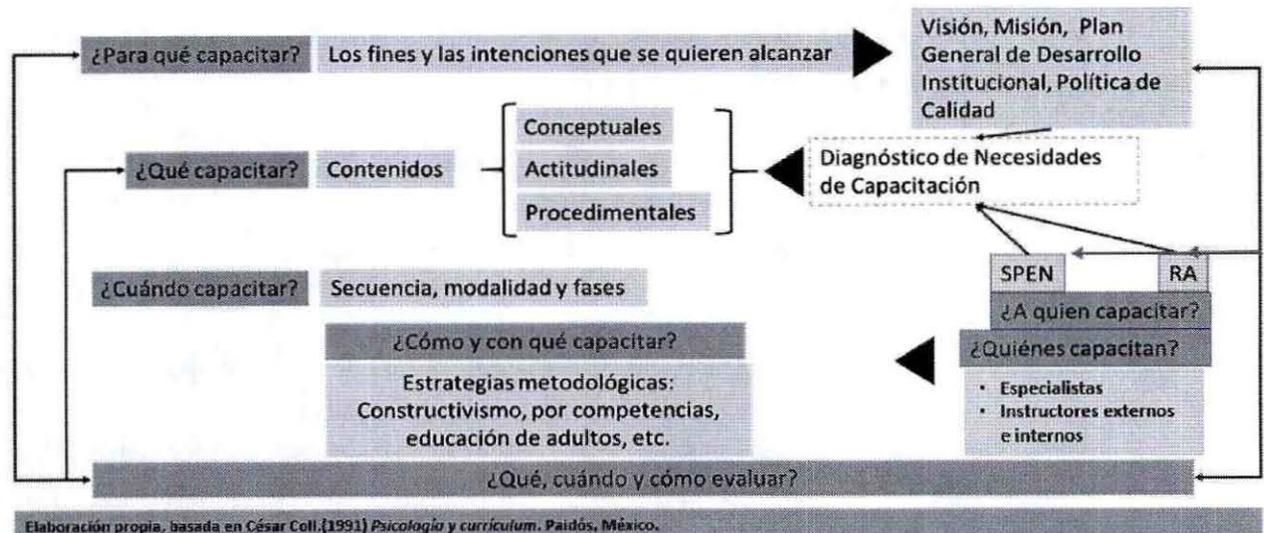
Antes de adentrarse en el tema que ocupa este apartado, es preciso definir algunos conceptos clave: hablar de un modelo pedagógico representa, por principio de cuentas, tomar una postura respecto de la concepción de aprendizaje, de enseñanza, de los roles que hay que jugar en ese ámbito, de currículum, educación, y por tanto de capacitación; lo que a su vez conlleva a otras categorías.

Dicho en otras palabras, el modelo pedagógico “expresa en una serie de principios filosóficos, pedagógicos, sociológicos, epistemológicos e ideológicos [...] integrados en una perspectiva teórica [...] que den sustento al desarrollo y práctica pedagógica de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución” (Montero, 2007: 27).

César Coll menciona que se debe pensar y establecer el para qué, el qué, el cuándo y cómo de la capacitación, así como reconocer quiénes participan. La respuesta a cada una de estas preguntas va conformando el *corpus* de un documento fundamentado. En pocas palabras, la elección de elementos subyacente al modelo pedagógico estará lo suficientemente sustentada.

Esquema 2. Aspectos para describir el modelo pedagógico del programa de capacitación

Con la finalidad de abordar el tema de la capacitación en el Instituto Electoral, el modelo pedagógico considerará que:



- 1) La capacitación es un programa institucional.
- 2) Su objetivo principal, en términos estratégicos, será dar cumplimiento a las necesidades y atribuciones institucionales presentes y futuras.
- 3) Denote objetivos específicos a corto y mediano plazo relacionados de manera directa con aspectos específicos de trabajo y desarrolle un perfil idóneo de funcionario.
- 4) Fortalezca las competencias como una vía para fomentar el desarrollo individual y desempeño profesional.
- 5) Esté planteado para que cada persona haga aportaciones positivas en su desempeño.
- 6) Orientado a proporcionar elementos y herramientas para reducir la brecha entre el desempeño efectivo y el desempeño deseado de las/los funcionarias/os.
- 7) La capacitación implique también la inducción que encamina, dirige y guía a las/os funcionarias/os para que incorporen sus funciones e internalicen la visión y misión institucional.

Asimismo, es conveniente precisar el concepto de capacitación, pero sin optar aún por una definición específica. Al respecto se enumeran algunas concepciones con la intención de seleccionar la más idónea para el contexto institucional.



**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 35 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

Para ello, lo primero que debería considerarse es lo que establece la propia LEGIPE:

Artículo 730. Los OPLE deberán definir e implementar un programa de capacitación que fortalezca las habilidades y conocimientos del personal de la Rama Administrativa, como una vía para fomentar el desarrollo individual y su desempeño profesional, que le ayude en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Artículo 731. Los OPLE serán los responsables de coordinar y operar el programa de capacitación, conforme a los criterios técnicos que emitan en la materia, así como a su disponibilidad presupuestaria.

Como se puede advertir, el artículo 730 está orientado hacia el desarrollo de competencias, el cual embona eficazmente con el artículo antes citado.

Por otro lado, con tal de optar por un concepto más completo y abarcador, se enuncian los siguientes:

La capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico (Grados, 2011: 22).

La capacitación es un proceso con el cual se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimiento sobre la organización y metas... (Ivancevich, 2005: 402).

No obstante que las concepciones anteriores resultan pertinentes, desde el punto de vista de que se acercan a las pretensiones del Instituto Electoral, es más completa la concepción abajo descrita, en tanto que concuerda también con la de evaluación del desempeño acuñada por el Centro, además de que contempla también el enfoque de competencias:

La capacitación está orientada a proporcionar los elementos y herramientas para reducir la brecha entre el desempeño efectivo y el desempeño deseado de los empleados. La competencia se mide de acuerdo con el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados para desempeñar tareas ocupacionales [...] La capacitación se concibe en términos estratégicos dirigida al cumplimiento de los objetivos institucionales presentes y futuros (IFE, 2003: 9 y 12).

De manera que la capacitación se centra en la distancia entre lo que ocurre y debería ocurrir, esa distancia no es otra cosa que las competencias por entrenar. Adicionalmente, el referente más acertado, desde el cual se oriente el esfuerzo de la capacitación es el del perfil del funcionario

La versión vigente de este documento se encuentra en el repositorio del SGE.



Modelo Pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa

IECM-JA078-19
Página 36 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

electoral, punto de partida que busca dirigir el objetivo de la capacitación. Antes de ello se relacionan algunos artículos que habrán de considerarse para ir precisando dicho perfil del funcionario electoral.

- La LEGIPE en el artículo 30 referente a los principios rectores de la función electoral indica que son: certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad.
- Por su parte en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del personal de la Rama Administrativa en su Artículo 21 se menciona que el Servicio deberá apegarse a los Principios Rectores de la Función Electoral y basarse en: igualdad de oportunidades, mérito, no discriminación, conocimientos necesarios, desempeño adecuado, evaluación permanente, transparencia de los procedimientos, rendición de cuentas, igualdad de género, cultura democrática, y un ambiente laboral libre de violencia.
- Asimismo, el anterior Estatuto del IEDF, en el artículo 119 indica que para el personal Administrativo el Instituto debería:
 1. Proporcionar un desarrollo integral, que incluya actividades de capacitación y actualización.
 2. Fomentar la lealtad e identificación con el Instituto Electoral y sus fines.
 3. Fomentar la vocación por el desarrollo de la vida democrática.
 4. Velar para que, en el ejercicio de su función, se apegue a los principios rectores del Instituto Electoral.
 5. Vincular el desempeño de las responsabilidades del cargo con el cumplimiento de los fines institucionales.

Lo anterior, en conjunto con las aportaciones de distintas fuentes y elementos, es lo que permitirá conformar un perfil más cercano a las necesidades del contexto de la ciudad capital en este Instituto.

Perfil del funcionario electoral

Es así que el Programa de capacitación estará orientado en todo momento al desarrollo del perfil del funcionario electoral, el cual debe considerar que:

- 1) Su actuar se apegue a los principios de la función electoral: certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad.
- 2) Muestre lealtad con el Instituto Electoral.
- 3) Muestre vocación por el desarrollo de la vida democrática.



**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 37 de 67
Revisión: 01/2019

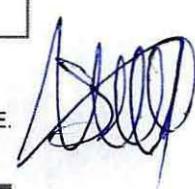
IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

- 4) Sea responsable en el desempeño de su cargo para cumplir con los fines institucionales.
- 5) Sea respetuoso de la diversidad de opiniones y de personas en un ambiente laboral libre de violencia.
- 6) Su actuar esté alineado a la Transparencia de los procedimientos y Rendición de cuentas.
- 7) Aproveche las oportunidades en un contexto de igualdad de oportunidades basado en el mérito.

Dicho perfil considerará las competencias correspondientes con el catálogo de cargos y puestos, pero podemos adelantar algunas tal y como se muestran en la siguiente tabla.

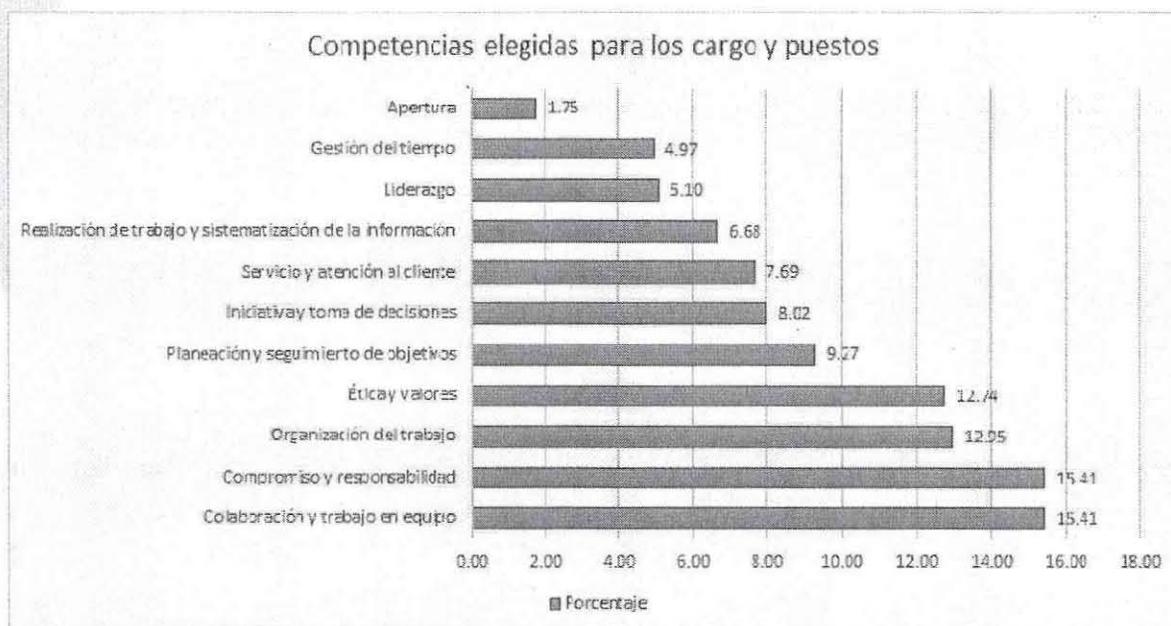
Tabla 20. Habilidades, atributos y competencias por considerarse para definir el perfil del funcionario electoral

<i>Perfil del funcionario electoral</i>	<i>Perfil de competitividad</i>	<i>Habilidades elegidas por el personal de la RA</i>	<i>Propuestas derivadas de las discusiones preparadas por personal del Centro</i>	<i>Competencias incluidas por el Foro Económico Mundial</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Su actuar se apegue a los principios de la función electoral: certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad. • Muestre lealtad con el Instituto Electoral. • Muestre vocación por el desarrollo de la vida democrática. • Sea responsable en el desempeño de su cargo para cumplir con los fines institucionales. • Sea respetuoso de la diversidad de opiniones y de personas en un ambiente laboral libre de violencia. • Su actuar esté alineado a la Transparencia de los procedimientos y Rendición de cuentas • Aproveche las oportunidades en un contexto de igualdad de oportunidades basado en el mérito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y valores. • Liderazgo. • Compromiso y responsabilidad. • Organización del trabajo. • Sistematización de la información. • Planeación y seguimiento de objetivos. • Gestión del tiempo. • Servicio y atención al cliente • Colaboración y trabajo en equipo. • Apertura. • Iniciativa y toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y valores. • Compromiso y responsabilidad. • Colaboración y trabajo en equipo. • Organización del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Portavoz de principios • Ético • Respetuoso de las normas • Reconocido por su trabajo • Leal • Con sentido de pertenencia • Con juicio crítico • Conocedor del entorno • Responsable • Competente en lo electoral • Proactivo • Vocación de servicio • Comprometido • Profesional • Sensible • Empático • Valora las ideas de otros • Gusto por aprender 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas complejos • Juicio y toma de decisiones • Pensamiento crítico • Inteligencia emocional • Creatividad • Coordinación con los demás • Orientación de servicio • Manejo de personas • Negociación • Flexibilidad cognitiva



La tabla refiere en primer lugar, un extracto de las competencias de la normativa y del perfil idóneo del funcionario; una propuesta externa, a propósito del diseño de la DNC y en la que se realizó un análisis funcional y de entrevistas a personal del Instituto de diversos niveles. Dicha propuesta sugiere que debería existir un perfil de competitividad.²⁰ La tercera columna, enumera un condensado de cuatro competencias, desde la opinión de la Rama Administrativa.

Gráfica 3. Habilidades del personal de la Rama Administrativa requeridas para desempeñar su cargo/puesto



La cuarta columna despliega el resultado de diversas discusiones realizadas *exprofeso* por personal del Centro, con el fin de aportar aquellas competencias necesarias que debe tener un funcionario electoral, frente a los desafíos que plantea la ciudadanía en esta capital. Finalmente se extraen las principales competencias del Foro Económico Mundial,²¹ en el que se detalla diferentes

²⁰ Pro-Eduk@ Proyectos Educativos, S.C., en la introducción relativa al documento sobre el Diagnóstico en el informe que entregó indica que: "Para diseñar un perfil de competitividad de los trabajadores del IEDF, se llevó a cabo la revisión del catálogo de puestos y se realizaron entrevistas individuales a un grupo de personas, quienes ocupan algún mando medio al interior del organismo y que en su mayoría tienen personal a su cargo. La finalidad de esta entrevista fue identificar cualitativamente las acciones y conductas que caracterizan a quienes se consideran como los mejores trabajadores.

²¹ <http://economista.com.mx/finanzas-personales/2016/07/19/las-10-habilidades-que-necesitaras-tu-trabajo-2020>.





**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 40 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

capacidades futuras que serán necesarias e importantes para los empleados jóvenes que ingresan al mercado de trabajo hacia el año 2020.

Un aspecto más que determina las competencias del perfil del funcionario electoral es la política de calidad. Al respecto, vale la pena mencionar que el Instituto Electoral está pasando por un proceso de certificación, específicamente, la ISO 9001:2008 y la ISO/TS 17582:2014,²² en el cual se estableció la siguiente política:

En el IEDF (ahora IECM) estamos comprometidas y comprometidos a administrar elecciones locales íntegras; conducir instrumentos de participación ciudadana incluyentes, y promover en las y los habitantes de la Ciudad de México la cultura democrática, la participación y el ejercicio pleno de la ciudadanía, en apego a los principios rectores de la función electoral, cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios, y mejorando continuamente la eficacia de nuestro sistema de Gestión de la Calidad.

De tal forma que, con los ingredientes antes incorporados es posible acuñar un perfil idóneo del funcionario electoral que incluye una serie de competencias, lo que implica dirigir el recorrido pedagógico hacia el logro de éstas, mediante distintos caminos. Para ello es conveniente apearse a los siguientes conceptos:

Perfil de egreso: lo que se espera que logre una persona, una vez que haya mostrado los conocimientos, las habilidades, actitudes y valores en un tiempo determinado para estos fines.²³ Pero esta definición debe ir acompañada del perfil laboral en sí: "Es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo".²⁴

Por tanto, el perfil del funcionario electoral idóneo es aquel que posee el conjunto de capacidades, atributos o rasgos deseables para asumir y desempeñar tareas en el profesional electoral.

Una vez descritos los anteriores conceptos, prosigue responder a la pregunta de cómo alcanzar dicho perfil, por lo que es conveniente adoptar un enfoque teórico-pedagógico pertinente,

²² ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad y ISO/TS 17582:2014 "Sistemas de Gestión de Calidad". Requisitos específicos para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 a organismos electorales en todos los niveles de gobierno.

²³ Describe en términos generales los rasgos y competencias que caracterizarán a quienes logren los estándares puestos por la institución formadora en términos de un conjunto de competencias organizadas en ámbitos de realización.
<http://www.gustavohawes.com/Educacion%20Superior/2010Perfil%20de%20egreso.pdf>

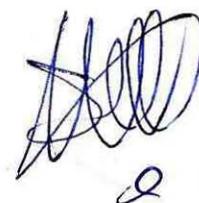
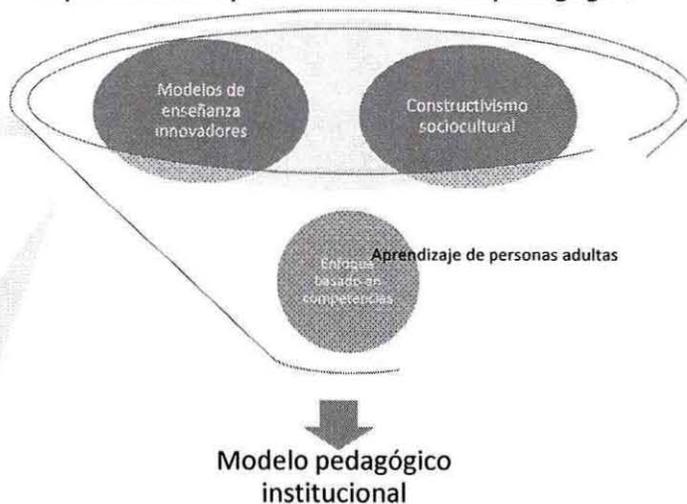
²⁴ <http://www.ara.mil.ar/archivos/Docs/Perfil%20Profesional.pdf>

metodologías consecuentes y considerar que las actividades de capacitación incluyan lo siguiente, de acuerdo con los datos encontrados:

1. Que el personal sea el responsable de su propio ritmo de aprendizaje.
2. Que el contenido sea actual, de calidad, innovador.
3. Que privilegie los estilos de aprendizaje diferenciados.
4. El acompañamiento en las actividades de capacitación sea del concepto afín a la facilitación del aprendizaje.
5. La definición de trayectorias curriculares diferenciadas, de acuerdo con el cargo/puesto, el tipo de población y estilos de aprendizaje.
6. Que la estructura curricular sea flexible y susceptible para exportarse a otros contextos.

Estos mínimos necesarios irán cobrando sentido al momento en que se vayan eligiendo los componentes que conformarán el modelo en su conjunto.

Esquema 3. Componentes del Modelo pedagógico



Enfoques teórico-pedagógicos y metodología del aprendizaje

Si se retoma el hilo conductor de este documento, una vez que se ha aclarado qué es el modelo pedagógico y se ha definido un perfil de funcionario, el paso siguiente consiste en vincular las características socioeducativas halladas, con las preferencias teóricas que podrían ensamblarse eficazmente.

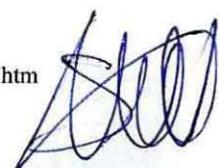
Dado que el perfil del personal del Instituto es altamente heterogéneo, como se revisó en el diagnóstico, sería imposible trazar una trayectoria curricular dirigida a cada uno de los cauces que sugiere el perfil mismo; en vez de ello, se consideran las coincidencias que ayuden a poner un piso relativamente homogéneo, desde el cual pudiera *arrancar* el Programa de capacitación, para posteriormente esbozar recorridos de formación más específicos.

Dicho lo cual, y aun cuando en años pasados se había optado por la implementación del enfoque basado en competencias – elección pertinente para el Instituto Electoral, al menos en lo que hace al SPE—, en su momento no logró consolidarse del todo, razón por la que se recupera dicha escuela para el Programa de capacitación, puesto que *grosso modo* cumple con las siguientes características:²⁵

- Embona eficazmente con una visión integral: aborda desde los conocimientos, las habilidades, las destrezas, las actitudes y los valores.
- Utiliza recursos que simulan la vida real: análisis y resolución de problemas; y trabajo cooperativo, por mencionar algunos.
- Quien aprende, lo hace al identificarse con lo que produce, al reconocer el proceso que realiza y la metodología que dirige este proceso.
- Se basa en la comprobación del desempeño: de antemano lo que el evaluado va a producir o ejecutar a partir de evidencias.
- Concierna a una experiencia práctica en la cual convergen los conocimientos, las habilidades y actitudes.

Se ha mencionado en distintas ocasiones lo relacionado con la competencia. Sin embargo, para que no haya lugar a dudas, este concepto se refiere a la capacidad para integrar y activar

²⁵ Retomado de Enfoques educativos de la UAM-Azcapotzalco, en línea <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/definicion.htm>
Consultado el 1 de noviembre de 2016.



conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores para realizar un desempeño en contextos complejos y auténticos para mejorar o atender situaciones institucionales (DOF, 2012).

Los componentes que se van describiendo representan las pruebas que dan evidencia de la racionalidad de la elección de un enfoque teórico sobre otro. Así, en primer lugar se opta por el enfoque constructivista, en tanto que coincide con aspectos de la educación de adultos, dado que asume como uno de sus postulados básicos que los procesos mediante los cuales los seres humanos aprehenden (adquieren conocimientos, habilidades y actitudes), no lo hacen absorbiendo pasivamente un conocimiento objetivo que existe como algo ya dado y externo a ellos, sino que lo construyen a partir de manipularlo, de ejecutar algo sobre él, de interpretarlo y reinterpretarlo; es decir, de manera activa, a partir del enlace entre lo previamente aprendido y las experiencias nuevas. En la formación de adultos, en este caso, se considera necesario reconocer las características de quienes participan en consonancia con el contenido y el modelo que se ha planeado. Ello supone reconocer sus potencialidades de antemano para diseñar cualquier acción formativa.

... lo aprendido tendrá sentido en el contexto en el cual se está desempeñando. Las necesidades de capacitación tienen un sentido funcional, político y de mejoramiento personal. En esta circunstancia se da el reconocimiento pleno a que el adulto cuenta con conocimientos, habilidades, actitudes y valores (Schmelkes y Kalman, 1996).

En forma más amplia, se habla ahora de constructivismo sociocultural, el cual menciona:

... asume que el alumno se acerca al conocimiento como aprendiz activo y participativo, constructor de significados y generador de sentido sobre lo que aprende, y que, además, el alumno no construye el conocimiento de manera aislada, sino en virtud de la mediación de otros, y en un momento y contexto cultural particulares, con la orientación hacia metas definidas (Rogoff, 1993, retomado por Díaz Barriga, 2006: 14).

Asimismo,

Conocer no es una actividad que se pueda llevar a cabo en aislamiento, bien de otras personas, bien de los artefactos culturalmente producidos que proporcionan los elementos mediadores [...] estos artefactos y objetos de conocimiento no constituyen conocimiento en sí mismos. Sin embargo, median la actividad de conocer cuando son empleados de una manera intencional por quienes están preparados para emplearlos (Wells, 2001: 95-97).

Se podrían seguir enumerando definiciones alusivas al constructivismo y cómo conocen las personas; no obstante, resulta más ilustrativo plasmar una retícula en la cual se evidencia cómo los distintos actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el propio proceso





INSTITUTO ELECTORAL
CIUDAD DE MÉXICO

**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19

Página 44 de 67

Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

cobra un significado distinto, desde cada paradigma psicoeducativo, como lo nombra Díaz Barriga (2006: 16).



Tabla 21. Metáfora educativa en los principales paradigmas psicoeducativos

Dimensión/ Paradigma	Conductista	Humanista	Psicogénético	Cognitivo	Sociocultural
Alumno	Sujeto cuyo desempeño está condicionado externamente por las características del programa conductual de instrucción.	Es una persona total y única, con potencial de autodeterminación y desarrollo creativo e integrado en todas las esferas.	Constructor activo de esquemas y estructuras operatorias; elabora interpretaciones propias de los contenidos en función de su competencia cognitiva.	Procesador activo de la información que posee competencia cognitiva para aprender estratégicamente y solucionar problemas.	Ser social que efectúa una apropiación o reconstrucción de saberes culturales y participa en prácticas que le permiten aculturarse y sociabilizarse.
Profesor	Desarrolla una serie adecuada de arreglos de contingencias de reforzamiento y control de estímulos para enseñar; ofrece modelos conductuales.	Facilitador de la capacidad potencial de autorrealización del alumno; creador de clima de confianza, colaboración y respeto.	Facilitador del aprendizaje y desarrollo; promotor de la autonomía moral e intelectual del alumno.	Organizador de la información que tiende puentes cognitivos, y funge como promotor de habilidades del pensamiento y estrategias para un aprendizaje cognitivo.	Agente cultural que realiza una labor de mediación entre el saber sociocultural y los procesos de apropiación de los alumnos mediante un ajuste de la ayuda pedagógica.
Enseñanza	Arreglo adecuado de las contingencias de reforzamiento para promover un aprendizaje eficiente.	Promueve la autorrealización de los alumnos en todas las esferas de la personalidad.	Indirecta, por descubrimiento, orientada a promover la reinterpretación de las interpretaciones que los alumnos realizan sobre los contenidos escolares.	Inducción de conocimiento esquemático significativo y de estrategias cognitivas: el <i>cómo</i> del aprendizaje.	Transmisión de funciones psicológicas y saberes culturales mediante interacción en la zona de desarrollo próximo.
Aprendizaje	Cambio estable en la conducta o en la probabilidad de respuesta del alumno que adquiere un repertorio conductual.	Para ser significativo requiere ser autoiniciado, participativo, ligado a objetivos personales y experiencial.	Determinado por el nivel de desarrollo cognitivo, los cambios relevantes requieren abstracción reflexiva y la inducción de conflictos cognitivos.	Determinado por conocimientos y experiencias previas; construcción significativa de representaciones y significados.	Promueve el desarrollo mediante la interiorización y apropiación de representaciones y procesos; labor de construcción e interacción conjunta.

Fuente: Tabla retomada íntegramente de Díaz Barriga, F. (2006). *Enseñanza situada*. México: McGraw Hill.





**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 46 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

El paradigma teórico mencionado apunta con mayor precisión al perfil que se quiere formar; sin embargo, se podría abordar el modelo inclusive desde las tres últimas escuelas de pensamiento (Psicogenética, Cognitiva y Sociocultural). Se dice esto porque, de acuerdo con el promedio de edad del personal administrativo del Instituto, es difícil implementar paradigmas de última generación; se asume que la mayoría experimentó la escuela tradicional (conductista y en el mejor de los casos, humanista), lo que lleva a pensar que lejos de lograr cambios innovadores y audaces, lo más probable es que se presente una fuerte resistencia a los cambios. De ahí que, para lograr cambios, éstos deben realizarse en forma incremental y paulatinamente. De manera que la apuesta del Centro está centrada en que, en el mediano plazo, la población usuaria esté habituada a las nuevas formas de capacitarse.

Por último, y respecto a este punto, se describe a continuación un concepto que será recurrente: transposición didáctica. Tiene su fundamento en lo que se refiere a la Zona de Desarrollo Próximo de Vigotsky; a quien se le debe la categoría de constructivismo social. Su pertinencia en este documento rector es lo referente a cómo las personas y los objetos fungen como mediadores para el logro del aprendizaje. Sin ahondar más, se toma en cuenta el concepto de transposición didáctica porque abarca lo que promovió aquél, y agrega el factor tecnología. Específicamente, se refiere a la: "Reelaboración de conocimientos, basada en el uso de herramientas de lenguaje, imágenes o modelos, con la intención de poner al alcance de una audiencia los conocimientos científicos, creados en niveles académicos superiores". Así también existe la transposición didáctica tecnológica, cuyo significado incluye a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); es decir: "Cuando la reelaboración de los conocimientos está apoyada en la apropiación tecnológica y en el replanteamiento de la actividad docente". (Ogborn y cols., 1996, retomado por Díaz Barriga, Gerardo Hernández, *et. al* (2009: 247)

Si bien los términos anteriores derivan de investigaciones educativas académicas; eso no obsta para transferirlos al ámbito laboral. Transposición didáctica-tecnológica será un concepto ampliamente socorrido, puesto que, coincide con los principios de la educación de adultos, con la EBC, que en conjunto permiten abordar la forma en que se irá cristalizando el logro de competencias del funcionario electoral, a través de propuestas formativas que metodológicamente entrañen dichos principios y siempre en consonancia con el perfil que se pretende alcanzar. Sobre todo, que los ejes entramados permitan visualizar la pertinencia de su adopción y adaptación.

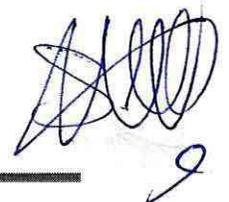
Tabla 22. Coincidencias teóricas y metodológicas en relación con las necesidades del Instituto

Teorías	Característica
Constructivismo sociocultural	El aprendizaje es individual pero no en aislado, cada cual tiene su propia experiencia y bagaje.
Educación Basada en Competencias	Combina el conocimiento conceptual con el procedimental y actitudinal, lo que confirma la necesidad de una formación práctica.
Principios de educación de adultos	Constata la utilidad del aprendizaje, lo hace a su propio ritmo.

Se reitera pues que es condición necesaria que el usuario lleve su propio ritmo de aprendizaje, que el contenido sea actual, pertinente, relevante, de calidad, con un cierto grado de aplicación, que dé lugar a los aprendizajes y estilos diferenciados, y que, por tanto, la estructura curricular se acoja a ello y mantenga su característica flexible, sería encomiable que al tiempo en que el diseño de las actividades de capacitación, ayude a dar sentido a la práctica, la convergencia de conocimientos y procedimientos podrían aglutinarse en objetos de conocimiento, casos, historias, metáforas que, en un momento dado generen efectos motivacionales en los participantes.

Knowles (2009: 8-9) considera al respecto:

- **Autodirección.** Las personas que toman la iniciativa en el aprendizaje (proactivos), aprenden mejor y están más motivadas que los que esperan pasivamente. Los adultos necesitan ser responsables por sus decisiones en términos de educación, e involucrarse en la planeación y evaluación de su instrucción.
- **Experiencia.** [sic] provee la base para las actividades de aprendizaje.
- **Prontitud en aprender.** Los adultos están más interesados en temas de aprendizaje que tienen relevancia inmediata con sus trabajos o con su vida personal.
- **Orientación para el aprendizaje.** El aprendizaje de adultos está centrado en la problemática de la situación, más que en los contenidos. Su disposición para aprender es producto de sus roles sociales más que de su desarrollo biológico.
- **Motivación para aprender.** Los adultos responden mejor a motivadores internos que a motivadores externos.
- **Contexto.** El aprendizaje en el adulto está determinado por su contexto de vida, tiempo, lugar, vida cotidiana y factores sociales y familiares.

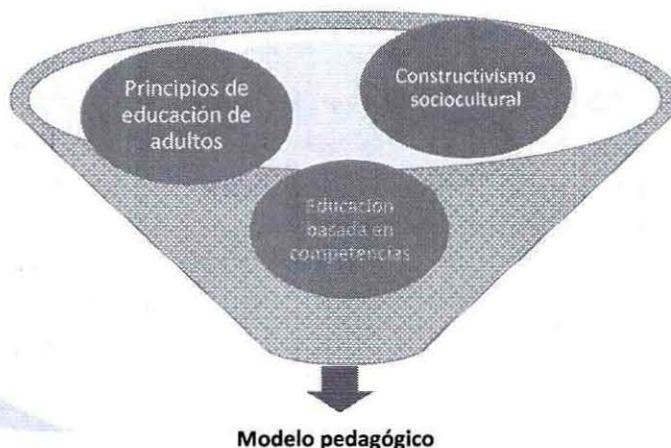


**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

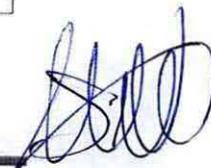
De las teorías de aprendizaje se desprenden también modelos didácticos útiles al momento de diseñar las actividades de capacitación, como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), en proyectos, el método de casos, entre otros, que asimismo resultan efectivos para la población del Instituto. Se sabe que a partir del abordaje problémico, los participantes se involucran con los contenidos temáticos y el entrenamiento de competencias; dar lugar a la estructura curricular es en sí, lo que permite engarzar eficazmente las intenciones educativas con los elementos contenidos en las unidades didácticas.

Esquema 4. Bases metodológicas del Modelo pedagógico institucional



Constructivismo	Educación basada en competencias	Principios de educación de adultos
<ul style="list-style-type: none"> • Tener como punto de partida el entorno profesional. • Recuperar el conocimiento previo y la propia experiencia. • Solucionar problemas y crear proyectos que puedan atender necesidades institucionales. • Considerar el intercambio, el dialogo y la discusión con otros, como una oportunidad para consolidar el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias claves y especializadas. • Trama concatenada de actividades de capacitación. • Demostrar que se es capaz de construir o desempeñar idóneamente algún aspecto en el ámbito institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las características de las/os funcionarias/os. • Realizar un proceso de elección de actividades de capacitación. • Cada actividad de capacitación deberá ajustarse para que lo aprendido sea aplicado, en la medida que las condiciones del cargo y puesto así lo determine.
<p>Aprendizaje basado en problemas o proyectos Estudio de casos Dilemas Aprendizaje cooperativo</p>		

69

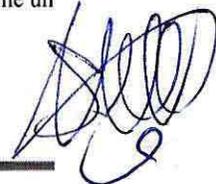


Metodología del aprendizaje

El diseño de los programas o cursos de capacitación, de acuerdo con los enfoques teórico-pedagógicos aquí sintéticamente descritos, pone de relieve cuatro momentos para la creación de ambientes de aprendizaje:

1. **Planteamiento de problemática.** Se refiere justamente al planteamiento de una situación que incluye una problemática por resolver, con lo cual, se requiere mostrar a la/el participante el alcance de lo que se espera que realice.²⁶
2. **Alusión al conocimiento y experiencia previos.** Para que un aprendizaje sea significativo es necesario:
 - i. Que haya una vinculación entre el conocimiento previo de la/el participante con el conocimiento nuevo, lo que implica que de suyo, debe tener conocer aunque sea el perfil general del grupo
 - ii. Dosificar el contenido en forma lógica: de lo simple a lo complejo.
 - iii. Desplegar objetos que representen un recuerdo, un gusto, un reto, una utilidad, un interés, entre otras características, a manera de “ancla” que permita que el/la participante se identifique, se motive y ejecute algo al respecto.
3. **Investigación y ejecución de actividades asociadas a un contenido determinado.** La búsqueda y análisis de nueva información debe ser guiada mediante una secuencia didáctica articulada con el desarrollo de la competencia en juego, por lo que hay que considerar que el contenido funge como un “pretexto” para el desarrollo de dicha competencia.
4. **Vinculación de lo aprendido con la experiencia profesional.** La nueva información quedará plasmada en una propuesta o proyecto por implementar en su contexto profesional, y que de forma inmediata o a mediano plazo se relacionará directamente con la mejora de su desempeño; es decir, se buscará que entre las evidencias de aprendizaje estén contemplados aquellos proyectos o prácticas por implementarse en el contexto cotidiano; ello también tiene efectos motivacionales para continuar aprendiendo y en la mejora continua.

²⁶ Vale la pena subrayar que cuando se trate de la modalidad virtual, se utilizarán recursos pertinentes a esta modalidad, como lo son las animaciones multimedia y la denominada narrativa transmedia, un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, en el cual una parte de los consumidores asume un rol activo en un proceso de expansión.

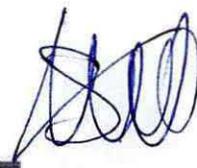


Esquema 5. Metodología del aprendizaje



Lo anterior, tendrá a su vez una correspondencia con el proceso de evaluación del desempeño: los resultados de la capacitación, como propósito primero, deberán redundar en un buen desempeño de competencias. En sí, la capacitación y la evaluación deberán concebirse como dos procesos interdependientes que se alimentan entre sí.

69



VI. Estructura y diseño curricular

Para el desarrollo de ésta es necesario tomar en cuenta dos consideraciones más: por un lado, la operación del programa, y por otro, lograr que dicha estructura permita un mayor aprovechamiento de los contenidos que eleve la capacidad de aprender. De ahí que se incluirán las características siguientes:

- **Flexibilidad curricular.**²⁷ La oferta de capacitación debe tener la posibilidad de permitir actualizaciones, adaptar o sustituir las actividades de capacitación, sin que ello modifique los objetivos generales del programa, así mismo, debe ser flexible en cuanto a la posibilidad del participante para recorrer una trayectoria u otra. En otras palabras, el Instituto Electoral cuenta con un perfil heterogéneo, lo cual hace imposible delinear tantas trayectorias como intereses, formaciones, propósitos, de ahí que es indispensable que la estructura permita encauzar distintos rumbos, sin que ello implique modificar estructuralmente las bases de la propuesta formativa.

El diseño curricular del Instituto Electoral debe contemplar trayectorias generales y específicas para cada cargo y puesto.

La flexibilidad radica también en que haya posibilidad de adaptar distintas prácticas pedagógicas, así como ámbitos, esto demanda la elaboración de unidades didácticas como los módulos: unidades que, por sí solas, logran objetivos específicos y no dependen ni condicionan los objetivos y temas de otros módulos. Es decir, son unidades interdependientes que pueden cobrar uno u otro sentido, dependiendo del lugar que ocupan en la secuencia de una trama más amplia.

- **Adaptable.** Esta característica se refiere a que los temas y el diseño instruccional debe estar contextualizado al Instituto, pero al mismo tiempo, con posibilidades de transferirse a otros contextos. Está relacionado con la estructura modular; permite que se manipulen los conglomerados de conocimiento, a favor de las necesidades del momento.

²⁷ Para saber más sobre la experiencia de la flexibilidad curricular y el desarrollo de competencias se puede revisar a Lilia Martínez-Lobatos (2016) Un estudio asociado a currículo y formación profesional del estudiante de la UABC, en "El currículo de la universidad pública mexicana a 20 años de permanecer en los programas de financiamiento extraordinario" en Revista iberoamericana de Educación Superior VOL. 7 NÚM. 19, línea revisado el 28 de septiembre de 2016 en <https://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/1557>





**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 52 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

Dicho lo cual, se propone entonces que la estructura curricular contemple dos niveles, uno inicial y otro especializado. Lo anterior, porque se recupera una de las ideas iniciales del programa de capacitación surgida en 2009: contar con dos bloques en el desarrollo de competencias; es decir, claves y especializadas. Y, adicionalmente, un ciclo que tendrá una función intermitente, según las necesidades que vayan surgiendo en materia de capacitación. Sobre este ciclo, habrá que decir por ejemplo que, año con año el COTECIAD solicita al Centro un curso relativo a los procesos de documentación; por su parte, la Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Externos (UTVOE) solicita programas relacionados, ya sea con perspectiva de género o derechos humanos; así también, cuando se trata de un proceso de reclutamiento y selección de personal eventual, el Centro, en apoyo a las áreas, lleva a cabo procesos completos de diseño, ejecución y hasta evaluación de capacitaciones que, si bien no necesariamente representan una carga horaria extensa, eso no obsta para que el personal de la Dirección de Capacitación y Evaluación invierta recursos humanos y materiales que no están contemplados en el Programa Institucional, en detrimento de las actividades institucionales y sustantivas programadas por el Centro.

Por lo anterior, se reitera que además de la trama curricular que estará constituida por los dos niveles mencionados, se agrega el ciclo lateral que hará las veces de la capacitación para aquellas/os funcionarias/os que así lo requieran. De esta forma, el Centro tomará provisiones sobre la inversión de recursos necesaria —materiales, financieros y humanos—, para ejecutar, tanto los programas cristalizados en la trama curricular, como en el ciclo lateral.

Por una razón de orden, se describe a continuación en qué consiste el Nivel inicial de la trama curricular, y posteriormente el nivel especializado.

Nivel inicial

Tiene como objetivo fomentar un sentido de pertenencia, compromiso e internalización de los principios rectores, así como la apropiación de las labores genéricas del Instituto Electoral.

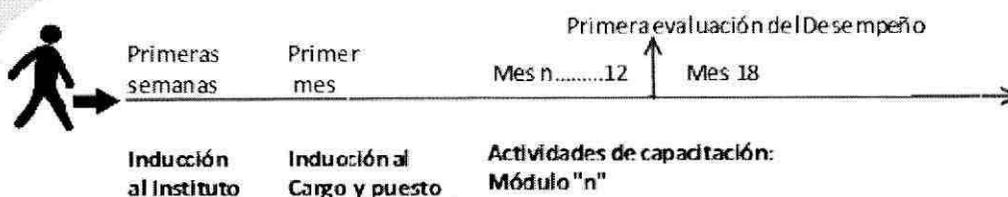
Estará integrado por:

- El Programa de inducción al Instituto, al cargo y puesto.
- Los cursos obligatorios por el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México.
- Módulos diseñados, según las competencias clave previamente identificadas, así como los objetivos propios de este nivel.

0

El Nivel inicial tendrá una duración de un año y medio; puede decirse que después del año de haber ingresado el personal de la Rama Administrativa, la o el funcionario contará con los primeros resultados de la evaluación del desempeño, por lo que podrá comenzar a planear su trayectoria curricular.

Esquema 6. Nivel Inicial de la capacitación para el personal de la Rama Administrativa



Nivel Especializado

Como su nombre lo indica, este nivel brindará una capacitación, especializada, de acuerdo con las funciones del cargo o puesto. Ello dará lugar a un efecto motivacional para las y los funcionarios, dado que cada cual tendrá la oportunidad de elegir su trayectoria. Este nivel, por su parte, permite la capacitación externa, siempre y cuando, los objetivos de aprendizaje estén alineados a las competencias por entrenar, según las necesidades de su buen desempeño. Ahora bien, el Nivel Especializado tendrá dos objetivos:

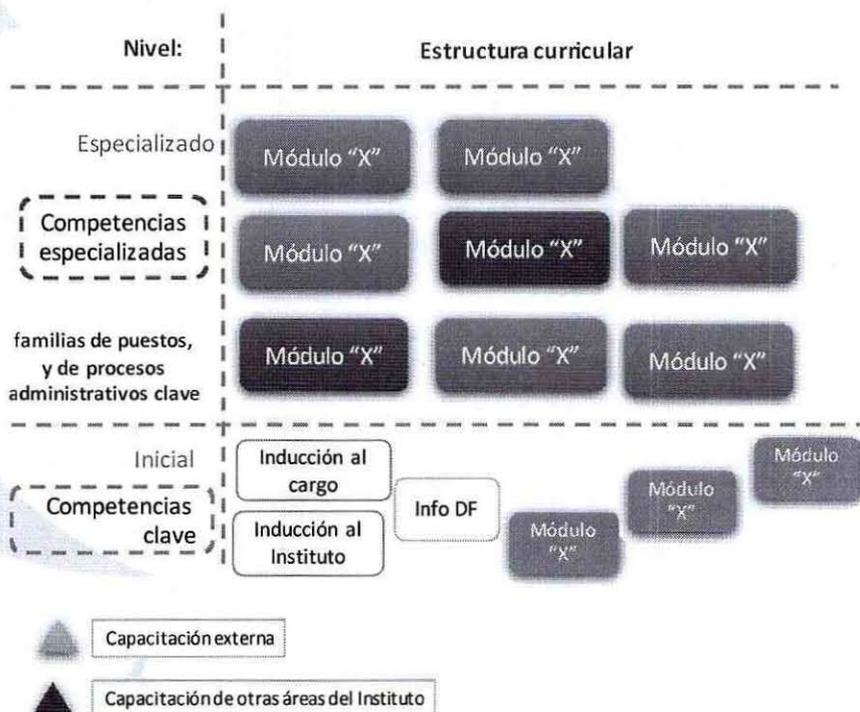
1. **Desarrollar los elementos vinculados con la familia de cargos y puestos, y de los procesos administrativos clave.** Con este objetivo se brinda la posibilidad de atender a grupos de puestos que tienen características homogéneas, según las áreas de adscripción determinadas, por ejemplo: un módulo denominado "La Participación Ciudadana como base de la Gobernabilidad y la gobernanza", podría cursarlo cualquier funcionario/a de la Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana y Capacitación, o bien, aquel involucrado en los procesos de consulta ciudadana sobre el presupuesto participativo, que si bien se encuentra en otras unidades o direcciones, las necesidades de su puesto así lo exigen. Aquí se considerará la oferta que impartan otras áreas del Instituto siempre y cuando la realicen de acuerdo al modelo pedagógico y los lineamientos en la materia.



9

2. **Consolidar competencias específicas dentro de un proceso de autogestión.** Este segundo objetivo, lo que pretende es que el personal vaya especializándose cada vez más en sus tareas, hasta contar con destrezas o ser un experto en alguna materia en particular.

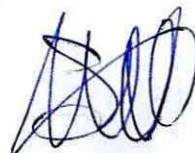
Esquema 7. Estructura curricular del Programa de capacitación para el personal de la Rama Administrativa



La estructura curricular, si bien se compone de dos niveles de carácter formal, desde el punto de vista en que los cursos o módulos se irán desarrollando dentro de la trama curricular, se agrega, además, el Ciclo lateral, como se podrá apreciar en el esquema 8 "Estructura curricular y Ciclo lateral".

Ciclo Lateral

El objetivo de este ciclo, como de alguna forma se describió, está centrado en responder a necesidades emergentes o bien que año con año son solicitadas al Centro, pero que no necesariamente están vinculadas a la capacitación *per se*, dentro de los Programas Institucionales.





**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 55 de 67
Revisión: 01/2019

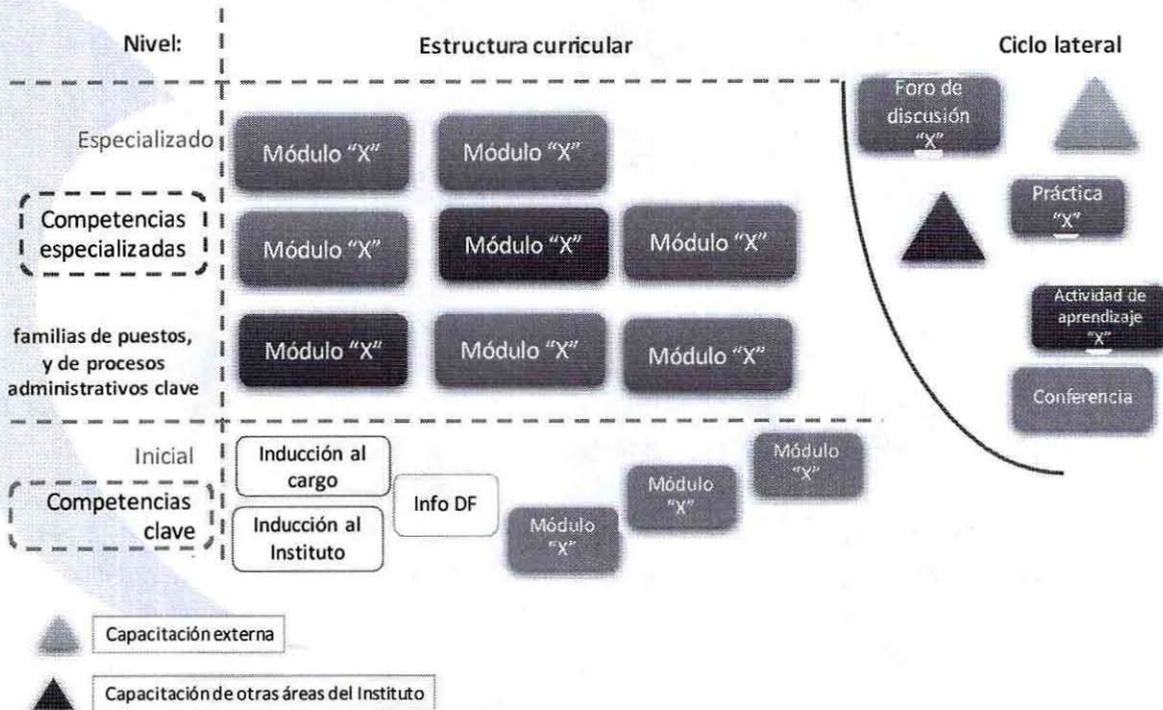
IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

Por esa razón es que también tiene un propósito desde el cual puede mantener actualizado al personal en distintas áreas de conocimiento que posiblemente no estén contempladas en la trama curricular, precisamente por su carácter contingente. Por ejemplo, las siguientes temáticas que constantemente son requeridas sólo para un segmento del personal de la Rama administrativa y, eventualmente, del Servicio. Vale la pena subrayar que probablemente este ciclo vaya orientándose a una capacitación para formar expertos en estas materias; la madurez de los protocolos aquí mencionados, darán cuenta de ello en su momento.

Notificación relativa al Reglamento de Quejas y Sustanciación	Transparencia, Acceso a la Información, Datos Personales y Rendición de Cuentas	Auditor líder
Archivos documentales	Sistema Nacional Anticorrupción	Norma de igualdad laboral

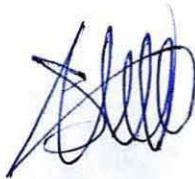
Vale la pena mencionar que la estructura del Ciclo Lateral tendrá características poco convencionales. Si bien las unidades didácticas responderán a objetivos de aprendizaje pertinentemente planteados, las actividades estarán más enfocadas a prácticas, al debate, a la reflexión, solución de casos, conferencias, foros o a una combinación entre estos. Por ejemplo, para aludir al tema de la planeación estratégica, es posible que la actividad de aprendizaje consista en revisar un documental, desde el cual el/la participante irá desentrañando conceptos y, posteriormente, los debatirá con sus pares en un panel.

Esquema 8. Estructura curricular y Ciclo lateral



Cabe señalar que los nombres, temas y la cantidad de los módulos o actividades de capacitación de la propuesta curricular se darán a conocer una vez que se realice el diccionario de competencias, se aplique la detección de necesidades y se analicen las prioridades institucionales en materia de capacitación.

En el segundo nivel, no habrá un número determinado de módulos, la cantidad dependerá de los objetivos institucionales, de las propias necesidades de capacitación y de las circunstancias institucionales.





Modalidad

Para mantener concordancia entre el modelo pedagógico y la estructura curricular, es indispensable proponer la combinación de modalidades. La decisión de utilizar una u otra dependerá de los contenidos y las intenciones de cada actividad de capacitación. Las modalidades que se utilizarán son:

- **Presencial.** Se refiere a la celebración de sesiones cara a cara en un lugar y tiempo determinado; aunque esto ya se puede realizar de forma remota, la modalidad presencial otorga a las actividades de capacitación las siguientes ventajas: se tiene una relación directa con el tutor o facilitador, permite la interacción con el grupo, refuerza un sentido de pertenencia, recibe retroalimentación más rápida y directa por parte de sus compañeros, del tutor o facilitador, y estimula habilidades para el trabajo en grupo y las reglas de convivencia.
- **Virtual.** Esta modalidad consiste en el uso de la computadora y la internet, para llevar a cabo procesos de aprendizajes, ya sea que la plataforma brinde por sí misma todos los elementos de estudio o que requiera de un acompañamiento. Para el programa de capacitación tiene las ventajas de estimular el uso de nuevas formas de abordar y transformar el conocimiento, además de contar con herramientas que fomentan el trabajo colaborativo; ayuda a aprender de otros y con otros; estimula el desarrollo y uso de destrezas de comunicación e interacción, sociales y cognitivas; ayuda a promover el auto-aprendizaje y la autogestión; se puede adaptar el estudio a horarios y lugares, con lo cual se puede autorregular los tiempos de capacitación de acuerdo a las cargas de trabajo.
- **Mixta.** Esta modalidad recupera las bondades de lo presencial y lo virtual, tejiendo el proceso de aprendizaje de acuerdo a las necesidades solicitadas para abordar los contenidos.

VII. Evaluación en el Programa

La evaluación del Programa de capacitación tiene dos ámbitos de implementación: en el aprovechamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y, de la operación y diseño del propio Programa.

Aprovechamiento del Programa de capacitación

Con respecto a la evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje y desde el enfoque de educación basada en competencias, se define a la evaluación como "... el análisis e interpretación de información que se realiza de manera formativa, integral y participativa para la retroalimentación del proceso enseñanza-aprendizaje;"²⁸ en este sentido, está vinculada directamente con los objetivos de aprendizaje que se pretende alcanzar en un programa o curso de capacitación.

Dentro de las actividades de capacitación se debe evaluar el saber declarativo, procedimental y actitudinal (valores).²⁹

Tabla 23. Tipo de evidencias

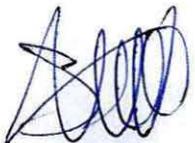
Una Competencia contiene evidencias de tipo	Descripción
Declarativos	Conocimiento de datos, hechos, conceptos y principios.
Procedimentales	Conocimiento que se refiere a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etc. Saber de tipo práctico, basado en la realización de acciones u operaciones.
Actitudinales	Implican juicios evaluativos que se expresan en forma no verbal o verbal, se aprenden en el contexto social. Saber ser y convivir.

Carles Monereo Font, en su conferencia "La evaluación auténtica de competencias",³⁰ plantea que la evaluación debe partir de situaciones o problemas, en este caso, de situaciones de carácter electoral y de la participación ciudadana. Lo anterior, es de interés, ya que las evidencias, independientemente del tipo que sean, deberán corresponder a la comprensión, solución o intervención de la situación o problema planteado en la cotidianidad laboral.

²⁸ Ana María Gutiérrez Nava, Guillermina Castañeda Solís Propuesta teórica de evaluación en la Educación Basada en Competencias, revisado el 04 de octubre de 2016 en http://bachverdiu.com/Propuesta_evaluacion.pdf

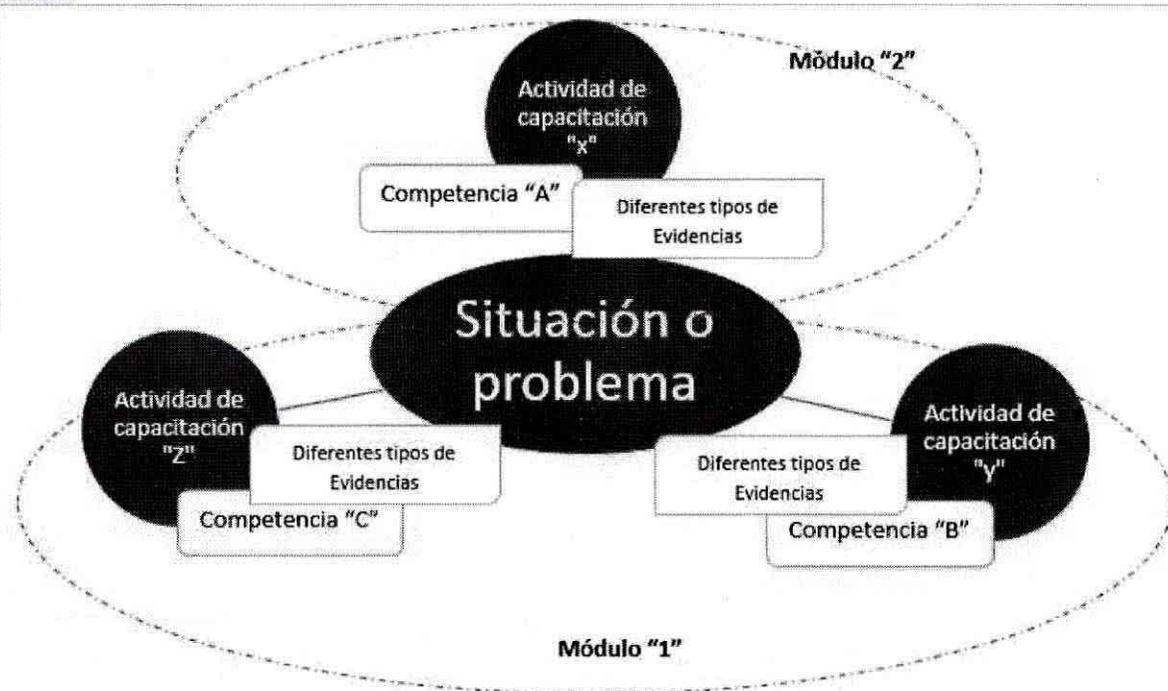
²⁹ Recuérdese que en el modelo pedagógico se considera que una competencia es "es la capacidad para integrar y activar conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores para realizar un desempeño en contextos complejos y auténticos para mejorar o atender situaciones institucionales."

³⁰ IV Congreso regional de educación "competencias básicas y práctica educativa" en línea. Consultado el 03 de octubre de 2016 en <https://www.youtube.com/watch?v=Ta53-K1zx8>



Por tanto, las propuestas de cursos de capacitación serán diseñadas, con base en el análisis de una situación o problema institucional determinado, que tenga distintos ángulos desde los cuales se pueda abordar, lo que a su vez puede traducirse en distintas competencias. Dicho de otro modo, lo que una problemática puede representar una solución desde la jurisprudencia o técnicas de mediación, probablemente, el mismo asunto, pueda ser visto desde la comunicación organizacional, o bien, desde la planeación estratégica. A continuación, se muestra esta relación.

Esquema 9. Ejemplo de la correlación entre la situación o problema, evidencias y módulos



Por otra parte, la integración de la calificación final tendrá tres rubros por considerar:

1. **Participación espontánea en aula o foro virtual.** No obstante que es necesario acotar los criterios de la participación, es una forma efectiva de incentivar el intercambio y debate en los grupos.
2. **Evidencias.** Se refiere a los productos o ejercicios que den evidencia del proceso de aprendizaje y el desarrollo de la competencia.
3. **Examen final.** Se establece un instrumento de evaluación elaborados rigurosamente, que permiten evaluar conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes y se aplica al final de la actividad de capacitación ya sea de manera presencial o virtual.



Tabla 24. Ejemplo de la ponderación de la evaluación de un curso

Rubro que integra la calificación final	Actividades de capacitación presencial	Actividades de capacitación a distancia o virtual	Mixta (sólo si la duración es de 20 h.)
Participación espontánea en aula o foro	10 %	10%	10 %
Evidencias	40 %	50 %	50 %
Examen final	50 %	40 %	40%

Instrumentos de evaluación

Dicho lo anterior, los instrumentos de evaluación serán las herramientas destinados a documentar el desempeño de un participante, considerando las habilidades, conocimientos y valores en juego en el ejercicio de una acción en un contexto determinado.³¹

Entre los instrumentos de evaluación que el Programa de capacitación considera son:³²

1. **Rúbrica de evaluación.** Instrumento en el que se establecen criterios y estándares por niveles, mediante la disposición de escalas.
2. **Lista de cotejo.** Es un listado de aspectos por evaluar (contenidos, capacidades, habilidades, conductas, etc.), al lado de los cuales se puede colocar un puntaje, una nota o un concepto.
3. **Portafolio de evidencias.** Es un instrumento que permite la compilación de todos los trabajos realizados por los participantes durante la actividad de capacitación.
4. **Pruebas de desempeño.** La evaluación del desempeño es un método que requiere que el estudiante elabore una respuesta o un producto que demuestre sus conocimientos y habilidades.
5. **Escalas de apreciación.** Instrumento que valoran los objetivos o indicadores mediante una serie de números o categorías (ejemplo: excelente, muy bien, bien, suficiente o no cumple)

³¹ Añorve Gladys; Guzmán Marín, Francisco; Viñals Garmendia, Esmeralda (2010) presentación "Instrumentos de evaluación". Utilizada en la Especialidad en Competencias Docentes para la educación media superior, UPN.

³² Ídem.

9





Modelo Pedagógico para la capacitación del personal de la Rama Administrativa

IECM-JA078-19
Página 61 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

6. **Registro descriptivo.** Son registros diarios, sistematizados y planificados, donde se señala a detalle la actuación del participante en el desarrollo de las actividades.
7. **Registro anecdótico.** Describen en forma anecdótica una situación, un acontecimiento o un suceso significativo en el desarrollo del participante y las circunstancias que lo rodean.
8. **Guía de observación.** La observación, permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.
9. **Guía de evaluación de proyectos.** Instrumento de evaluación que se califica y se da un valor concluyente al conjunto de la acción que se realiza o que ha concluido.
10. **Pruebas objetivas.** Son instrumentos elaborados rigurosamente, que permiten evaluar conocimientos, capacidades, destrezas, y actitudes.

Evaluación de la operación y diseño de la capacitación

La participación del personal de la Rama Administrativa será significativa para valorar los siguientes aspectos de la actividad de capacitación tomada sobre:

1. **El curso en general.** Se valorará la pertinencia de la actividad de capacitación, la relación con las funciones del participante, así como con la relación entre las actividades de aprendizaje y los objetivos esperados, además de planificación y la organización del Programa.
2. **Las actividades de aprendizaje.** Se valorará la utilidad y congruencia con los objetivos de aprendizaje, así como el tiempo óptimo de realización de las actividades de aprendizaje como preguntas guías, foros, ensayo, animaciones, etcétera.
3. **El contenido y calidad de los recursos materiales.** La pertinencia respecto de los objetivos de aprendizaje, relevancia y grado de aplicación.
4. **El funcionamiento del Campus virtual.** Se valora la funcionalidad de los recursos tecnológicos, así como a la accesibilidad y operación de la tecnología educativa.
5. **El acompañamiento.** Aquí se tomará en cuenta el desempeño del tutor o instructor y del monitor.
6. **La evaluación.** Es la valoración sobre el diseño y pertinencia de las evidencias y del examen final correspondientes.

La información que se obtenga será un insumo importante para mantener el funcionamiento y actualización del Programa de capacitación constante. Asimismo, se podrá contar con la participación de instituciones académicas u organizaciones externas que puedan evaluar el Programa.

VIII. Aspectos generales para el diseño y operación

A continuación se explican los aspectos y pasos que se tendrán que tomar en cuenta para la implementación del Programa de capacitación, respecto a los periodos que habrán de invertirse en el desarrollo de los módulos o cursos, así como las funciones de los principales actores involucrados:

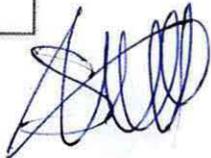
Diseño de actividades de capacitación

Para el diseño de actividades de aprendizaje se requiere elaborar, o en su caso, actualizar los contenidos y materiales didácticos, en general para su elaboración se requiere de un mínimo de condiciones:

2. **Duración.** La duración de una actividad de capacitación o módulo será de mínimo 8 h., y máximo de 20 h. de instrucción, de la cual se desprenderá una cantidad adicional de horas de trabajo individual que varía de acuerdo a las capacidades de estudio de cada persona. La organización de las actividades de capacitación se debe ajustar a la siguiente tabla, en consideración de la modalidad correspondiente.

Tabla 25. Ejemplo de una actividad de capacitación

Duración en horas	Modalidad presencial	Modalidad virtual	Modalidad Mixta (20 h.)	Modalidad Abierta
8	4 horas por dos días a la semana. $4 \times 2 = 8$	Dos semanas	No aplica	El diseño de contenido teórico e instrucción será equivalente a 8 h. de instrucción.
16	4 horas por dos días durante dos semanas. $(4 \times 2) \times 2 = 16$	Tres semanas	Tres semanas	Tiene un periodo determinado para concluir con las actividades de aprendizaje y brindar las evidencias correspondientes.
20	Tres semanas en las que dos días contemplen 4 horas. Y en la cuarta semana, sólo un día de 4 horas.	Cuatro semanas	Una sesión presencial al inicio y una al cierre de la actividad de capacitación	





	$((4*2) * 2) + 4 = 20$		
--	------------------------	--	--

3. Número de evidencias vinculadas con el desarrollo de la competencia correspondiente.

En el diseño instruccional de la capacitación se puede realizar un sinnúmero de actividades de aprendizaje que abarque las diferentes dimensiones de una competencia (conocimiento, procedimentales y actitudinales), pero habrá un mínimo número de evidencias vinculadas a la competencia que se desarrolla, de acuerdo a la carga horaria del curso, la profundidad de los contenidos y los objetivos de aprendizaje planteados.

Tabla 26. Ejemplo de evidencias por actividad de capacitación de acuerdo a su duración.

Duración	Modalidad presencial	Modalidad virtual	Modalidad Mixta (Duración de 20 h.)
8	1	1	1 del proceso presencial
16	2	2	1 de proceso virtual
20	2	2	1 del proceso mixto

Para el diseño instruccional es necesario utilizar los formatos establecidos en el procedimiento de capacitación (IEDF/PR/UTCFyD/2/2016) ya sea para la modalidad virtual o presencial.

A propósito del desarrollo del diseño y desarrollo de contenidos, vale la pena resaltar una tecnología particular: la redacción de los objetivos. Al respecto, vale la pena aclarar que aun cuando el término objetivos de aprendizaje haya tenido predominancia durante los años 70, con la corriente de la Tecnología educativa y en el diseño de cursos desde la Norma Técnica de Competencias Laborales, la redacción de objetivos es sustancial, debe ser con base en los siguientes cuatro elementos:

- **El participante (quién).** Actor que llevará a cabo la acción o conducta.
- **Acción (qué).** Es lo que se espera que se realice. Es recomendable utilizar el verbo conjugado en futuro, puesto que se trata de una acción por realizar. Asimismo, se recomienda echar mano de alguna taxonomía, ya sea de Bloom o de Marzano.³³

³³Las categorías de verbos están clasificadas de acuerdo con un nivel de dominio específico que va desde conocer, como una primera aproximación al conocimiento mismo, hasta la valoración, el más alto nivel de dominio, en cuanto a los saberes cognitivos. utiliza un verbo determinado por algún tipo de taxonomía o categoría.



- **Condición de ejecución (cómo y con qué).** Se refiere al material o herramienta que habrá de utilizar quien llevará a cabo la acción: puede ser un manual, una ley, una metodología, una técnica, un artículo, etcétera.
- **Nivel de ejecución (hasta dónde).** Se refiere a la calidad o cantidad en la cual debe alcanzarse el objetivo, Por ejemplo, un número de veces, en forma cronológica, con al menos tres ejemplos, en forma precisa y con tus propias palabras, entre otros.

Ejemplo: *La o el participante identificará los antecedentes y el contexto en el que el Instituto desarrolla sus labores, a partir de la revisión de materiales audiovisuales de la última década.*

El participante	Acción o conducta	Condición de ejecución	Nivel de ejecución
La o el participante	identificará los antecedentes y el contexto	a partir de la revisión de materiales audiovisuales	De la última década

Entonces, la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje verifica si se logró dicho objetivo. Es de interés mencionar que estos objetivos están íntimamente relacionados con los elementos o atributos de la competencia por desarrollar en la actividad de capacitación y, por tanto, la evidencia del logro del objetivo de aprendizaje corresponde con el desarrollo de dicha competencia.

Sobre los actores involucrados

Ahora bien, para responder sobre quiénes participan en el diseño e implementación de las actividades de capacitación precisa especificar qué desempeña cada actor en el proceso:

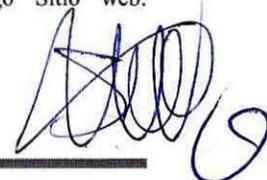
- **Especialistas internos o externos, e instituciones educativas que elaboren el diseño instruccional.** Elaboran contenidos y recursos didácticos e instrumentos de evaluación, en conjunto con el personal del Centro, con la intención de alinear y supervisar que su participación sea acorde con el modelo pedagógico establecido. Es factible también que participen funcionarios y funcionarias del propio Instituto.
- **Instructora/or interno o externo.** Tendrá como función coordinar, orientar, apoyar y supervisar el aprendizaje en la capacitación por medio de diferentes medios: impartir sesiones presenciales o virtuales, brindar seguimiento a las actividades de aprendizaje con la retroalimentación correspondiente, mediar discusiones, entre otras.

Tabla 27. Descripción de actividades, según función.

<i>Función</i>	<i>Descripción general³⁴</i>
Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en relación al contenido de la actividad de capacitación. • Moderar las discusiones en las reuniones que lleve a cabo con el fin de reforzar y consolidar los aprendizajes. • Revisar, y en su caso, evaluar las actividades de aprendizajes y la retroalimentación correspondiente.
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar estrategias de aprendizaje, así como recomendaciones y monitorear la elaboración y calidad de trabajos.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en el manejo de herramientas de comunicación de la plataforma educativa; en la descarga de materiales educativos y en la selección y uso de software educativo para el desarrollo de las actividades de aprendizaje.
Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar y dinamizar la actividad de capacitación. • Animar y estimular la participación. • Realizar la motivación al esfuerzo y logros e identificar dando atención de problemáticas surgidas en la interacción entre el grupo.
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Atender y/o canalizar inquietudes de tipo administrativo sobre la inscripción. • Participar en los procesos de revisión de resultados de calificaciones finales de acuerdo con las indicaciones que determine el Centro. • Mantener una comunicación constante con el monitor del Centro y conjuntamente atender inquietudes del grupo a quien acompaña.

Vale la pena destacar que el instructor podría ser personal, ya sea de la Rama Administrativa o del Servicio, siempre y cuando tenga el perfil y el dominio de la materia requerida.

³⁴ Adaptado para fines del modelo pedagógico del Instituto sobre la información de Hernández, M. (2012). Manual de Docente de Educación a distancia. 2012, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Sitio web: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/educ_continua/curso_formador/LECT56.pdf





**Modelo Pedagógico para la
capacitación del personal de la
Rama Administrativa**

IECM-JA078-19
Página 66 de 67
Revisión: 01/2019

IECM/MD/UTCFyD/2/2016
Fecha de expedición: 15-05-2019

- **Especialista en diseño multimedia interno o externo.** Elabora los recursos utilizados para su adaptación en la plataforma educativa, el diseño gráfico, editorial y web, así como la producción multimedia de los contenidos. Aquí también puede participar el personal del Instituto, siempre y cuando domine las competencias respectivas.
- **Monitor.** Personal del Centro que, como su nombre lo dice, monitorea la operación y da seguimiento a la participación del personal sujeto a la capacitación y apoya en la labor de los tutores e instructores.

IX. Referencias bibliográficas y documentos consultados

Alles, Martha (2007). *Técnicas para el autodesarrollo de competencias en Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias*. Argentina: GRANICA, pp. 256-270

César Coll. (1991). *Psicología y currículum*. México: Paidós.

Díaz, Barriga F. (2006). *Enseñanza situada*, México: McGraw Hill.

Gerardo, Ochoa Meza, (2007). "El modelo pedagógico: una propuesta para la continuidad y coherencia del modelo educativo de la UACJ", en Ma. Teresa, Montero Mendoza (coord.), *Dialogando con el constructivismo: visiones y versiones*. México: Colección Dinnova.

John M. Ivancevich (2005). *"Capacitación y desarrollo" en Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana, pp. 402.

IEDF (2012). Instrumentos de participación ciudadana, requisitos de procedencia y desarrollo. *Col. Temas de participación ciudadana, vol. 7*. México: IEDF, p 7-17. Consultado el 26 de agosto de 2016.

<http://www.iedf.org.mx/secciones/participacion/capacitacion/manuales/07Instrumentos.pdf>

IFE (2003). *Telar de conocimiento. Propuesta para el modelo de capacitación*. Centro de Formación y Desarrollo. México: IFE, pp. 9 y 12.

CAEU-OEI (2009). "Aprendizaje Adultos". *Especialización en entornos virtuales de aprendizaje, en línea* http://ecaths1.s3.amazonaws.com/pdemarcaciondisciplinar/1179663505.01-VE-OEI_Aprendizaje-Unidad_2.pdf

Schmelkes, S. y Kalman, J. (1996). *La educación de adultos: estado del arte. Hacia una estrategia alfabetizadora para México*. México: INEA.

Wells, Gordon (2001). *Indagación dialógica. Hacia una teoría y una práctica socioculturales de la educación*. España: Paidós.

