

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales,

Sede México

Maestría en Políticas Públicas Comparadas

**El Programa de Formación y Desarrollo Profesional como
instrumento de la política pública de profesionalización de los
miembros del Servicio Profesional Electoral que contribuye para
atender el problema público de la falta de credibilidad del Instituto
Federal Electoral**

Gabriela Coral Torres Ortíz

Director: Mtro. Eduardo Villarreal Cantú

Tesis para optar al grado de Maestría en Políticas Públicas Comparadas

Segunda Promoción, 2006-2007

Marzo, 2011

Reconocimientos

El presente trabajo recupera el esfuerzo realizado para diseñar el Programa de Formación y Desarrollo Profesional del 2000 durante la gestión del Mtro José Woldenberg, como Consejero Presidente del Consejo General, el Dr. Mauricio Merino Huerta como Presidente de la Comisión del Servicio Profesional Electoral, el Mtro. Marco Antonio Baños Martínez como Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral, la Dra. Paulina Grobet Vallarta como Directora de Formación, Evaluación y Promoción, el equipo de trabajo de la Subdirección de Formación y Desarrollo, así como el grupo de especialistas pedagógicos y temáticos.

Agradecimientos

Un reconocimiento y agradecimiento al Mtro. Eduardo Villareal Cantú y al Dr. Miguel Armando López Leyva quienes llevaron el seguimiento puntual y orientación durante todo el proceso de desarrollo de esta tesis. Y de manera muy especial, a la Dra. Irma Méndez de Hoyos, que con su amplia experiencia docente y de investigación en temas electorales y de políticas públicas, así como su profundo conocimiento sobre el Instituto Federal Electoral al haber sido funcionaria en la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, me orientó de manera puntual y precisa en este trabajo.

Agradezco a la Lic. Celia Inés Torres Ortiz, quien con objetividad realizó la revisión acuciosa del documento aportando valiosos elementos y a la Mtra. Rosalía Serrano de la Paz, que me apoyó en el procesamiento de la información numérica.

Índice

Introducción	5
1. El IFE y el Programa de Formación como estrategia de solución al problema público	32
1.1 El problema público como parte de la agenda	32
1.2 Estado y políticas públicas	36
1.3 Nuestro problema público, su inserción en la agenda	39
2. El Programa de Formación y Desarrollo Profesional y su evolución	43
2.1 Análisis comparativo de los programas de Formación de 1993, 1999 y 2000	73
2.1.1 Características del Programa de formación en el periodo 1993-2000	74
2.1.2 Evolución del modelo curricular del Programa de formación en el periodo 1993-2000	103
3. Sistemas de Evaluación “Anual” y “Especial” del Desempeño y Evaluación del aprovechamiento del Programa de Formación y Desarrollo Profesional de los miembros del Servicio	108
3.1 Sistema de Evaluación Anual y Especial del Desempeño	109
3.1.1 Qué es el Sistema de Evaluación Anual del Desempeño	110
3.1.1.1 Definición de Indicadores de la Evaluación Anual del Desempeño	111
3.1.2 Qué es el Sistema de Evaluación Especial del Desempeño	116
3.1.2.1 Definición de Indicadores de la Evaluación Anual del Desempeño	118
3.2 Análisis de los programas de formación y creación de indicadores de formación	121
3.3 Relación entre los indicadores de la evaluación del desempeño y del Programa de Formación con base en sus contenidos temáticos	128

Conclusiones y recomendaciones	133
Anexos	136
Anexo 1, Críticas de diversos sectores	137
Anexo 2, Misión y Visión del IFE	138
Anexo 3, Fines del IFE	139
Anexo 4, Distribución de libros del Área Modular Jurídico- Política de la Fase Especializada por Cargo y Puesto	140
Anexo 5, Distribución de Módulos por Puestos del Área Modular Administrativo-Gerencial (Fase Especializada)	141
Anexo 6, Concentrado de promedios por cargo y materia o área modular programas 1993, 1999 y 2000 y Promedios generales de las áreas modulares del Programa del año 2000	142
Anexo 7, Metodología de análisis de la información estadística	143
Anexo 8, Problemas en la base de datos del Programa de Formación y Desarrollo Profesional	144
Bibliografía, Hemerografía, encuestas y páginas de internet	145

Introducción

La presente investigación pretende demostrar que el diseño de programas educativos de calidad para la formación profesional de los miembros del Servicio Profesional Electoral, es de vital importancia para el desempeño de sus funciones, para garantizar que la calidad de su actuación esté acorde con la demanda ciudadana de democracia como forma de vida y de gobierno en México, toda vez que se ha convertido en un reclamo sentido de la población mexicana, fortaleciendo con ello, la confianza en el Instituto Federal Electoral.

Diether Nohlen (1994) considera que el sistema político mexicano se encuentra inmerso en un grupo de cambios en diferentes fases y dimensiones internas y externas, que se han acelerado desde la última década del siglo XX y principios del XXI. Estos cambios se han caracterizado por su velocidad y profundidad, a partir de la influencia de tendencias mundiales que han impactado en importantes transformaciones.

En efecto, la crisis de la política, los políticos y los partidos políticos, así como la universalización de la democracia como paradigma dominante en el escenario internacional y los procesos globalizadores, han planteado enormes retos a diversos países respecto de sus procesos de democratización internos.

En este contexto, los procesos político-electorales en la historia de México han ido marcando, entre diversos factores, un hito en las transformaciones producidas en el estado mexicano, la alternancia en la presidencia de la República, que se dio por primera vez cuando después de más de setenta años de existir un gobierno hegemónico, en manos del Partido Revolucionario Institucional (PNR/PRM/PRI), se vio desplazado por el Partido Acción Nacional (PAN), estableciéndose un cambio fundamental en la lógica política y en el quehacer de los actores políticos, sociales e institucionales relevantes.

En México, los cambios propiciados por el surgimiento de una nueva pluralidad, competencia política y mayor capacidad de oposición (tanto institucional como extrainstitucional) provocaron una transformación en la práctica político-electoral del régimen tradicional, permitiendo la alternancia partidista, desplazando con ello al antiguo régimen autoritario presidencialista preexistente o como apuntaran Mainwaring y Shugart (2002), el presidencialismo metaconstitucional ya no era un factor relevante en la política mexicana, considerando que los frenos y contrapesos madisonianos que se encuentran en la Constitución estaban siendo activados.

Los poderes partidistas, la disciplina y cohesión interna se han ido debilitando en gran medida, a partir del surgimiento de una nueva pluralidad partidista, de gobiernos divididos y de la pérdida de los controles corporativos tradicionales que influían en la política económica y social, la administración pública y los aparatos de impartición de justicia.

El régimen presidencialista mexicano no inició su transformación a partir del año 2000, sino que lo ha venido haciendo cuando menos desde 1982, debido a factores estructurales como los cambios: 1) de carácter económico, de uno keynesiano-intervencionista, a otro neoliberal-privatizador; 2) en el contexto político con la desarticulación de la relación PRI-Presidente, la pérdida de una parte de su margen de maniobra en el Congreso en 1988 cuando pierde la mayoría calificada, recuperándola nuevamente en 1991 y perdiéndola definitivamente en 1997, donde ni la mayoría absoluta logra alcanzar, así como el surgimiento de un sistema de partidos competitivo (mayor pluralidad); y 3) en el ámbito institucional, en los años 90 con la creación y consolidación de órganos autónomos de Estado, tales como el Instituto Federal Electoral (IFE), la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), el Tribunal Federal Electoral (TFE), el Instituto Federal para la Transparencia (IFAI) y el Banco de México (BANXICO).

A Ernesto Zedillo, último presidente emanado de las filas del PRI, le correspondió ser actor y testigo del debilitamiento de la institución presidencial, por un lado, con la conformación del primer gobierno dividido en todos los niveles; y por el otro, la alternancia del poder, que tuvo su punto más álgido con la llegada a la presidencia de la República de Vicente Fox Quesada, de ello, resultaron nuevos gobiernos divididos y de mayor pluralidad y composición multipartidaria en los espacios locales, reequilibrado así los poderes del Estado y generando una nueva relación entre el gobierno y la sociedad quien demandaba credibilidad en las elecciones.

Se aprecia pues que la lógica del comportamiento político ha variado, en virtud de los cambios operados tanto en el sistema electoral como en el propio sistema de partidos, mediante varias reformas electorales sucesivas: desde 1963 con la instauración de los diputados de partido, pasando por la de 1977, de liberalización política, hasta la denominada “definitiva” de 1996, que amplió aún más los derechos políticos, llegando a la de 2007 - 2008 que, entre sus principales características, se encuentra la regulación de medios de comunicación en cuanto a la distribución equitativa de los tiempos en anuncios, promocionales previos a las elecciones, etc., otorgados a los partidos políticos.

La institucionalidad democrática emergente se ha caracterizado por gobiernos divididos y yuxtapuestos; gobiernos sin mayoría legislativa; nuevos órganos autónomos de Estado como el Instituto Federal Electoral; sistema de partidos competitivo; participación creciente de la sociedad civil a través de ONG's, Organizaciones Públicas No Estatales y movimientos sociales plurales y diversos que actúan como un regulador que limita las actuaciones no sólo presidenciales, sino parlamentarias de los actores políticos y sociales, quienes están llamados a la rendición pública de cuentas y a la exigencia de comicios electorales en los que se respete la voluntad ciudadana.

Ha variado la dinámica de interacción entre los poderes del Estado y su relación con la ciudadanía hacia una mayor rendición de cuentas vertical, (Przeworski: 1998) a partir de una sociedad civil más demandante que exige eficacia en la gestión, transparencia en la actuación y legitimidad por parte del Estado.

Bajo estas circunstancias, se creó el Instituto Federal Electoral (IFE)¹ como un organismo autónomo e independiente de la figura presidencial, con la intención de fortalecer la credibilidad de los procesos electorales y cuya responsabilidad sería la de cumplir con la función estatal de organizar las elecciones federales en México. Este organismo, consideró la profesionalización de sus funcionarios, los miembros del Servicio Profesional Electoral para lograr el mejor desempeño de sus funciones como encargados de la organización y operación de los procesos electorales, para ello, entre otros instrumentos, diseñó un Programa de Formación que les proporcionara los conocimientos necesarios a fin de crear una estructura humana que contribuyera a garantizar la credibilidad y confianza en el IFE como autoridad electoral.

¹ El 11 de octubre de 1990.

Problema de investigación

El ser humano como sujeto social se enfrenta a situaciones problemáticas cotidianas, cuando se agudizan y trascienden a una esfera más amplia, se transforman en problemas colectivos (públicos).

Al respecto, Dery (1984) señala que un problema suele tener correspondencia con necesidades insatisfechas de un sector social, mientras que Javier Moro y Juan Besse (2006) puntualizan que los problemas son construcciones sociales y en ellas intervienen los valores, las visiones, las preferencias y los intereses de los sujetos implicados. Así pues, son brechas entre situaciones percibidas que no coinciden con lo que se entiende debía suceder en una situación ideal o deseada.

Tomando en consideración lo anterior, a mi juicio, en México, podemos establecer situaciones históricas trascendentes que guían esta investigación y que dieron lugar al problema público sobre la falta de credibilidad en los procesos electorales federales en México.

Hay factores que han determinado la falta de credibilidad en los procesos electorales y en el desempeño de las autoridades electorales, unos internos y otros externos. Un factor interno es el desempeño de los funcionarios electorales y de los propios Consejeros Electorales, cuyo actuar ha sido determinante para enfrentar a los actores políticos que han encontrado en la institución electoral el espacio en el que pueden convertirse en víctimas o victimarios, de acuerdo con sus intereses coyunturales; y externos donde se encuentran los cambios políticos nacionales y que los actores políticos y sociales, de acuerdo con sus intereses, han puesto tanto en la escena política nacional como en la discusión de la agenda aquellos aspectos que les permiten fortalecer su imagen. A pesar de la creación del IFE y su participación en los procesos electorales, los actores políticos persisten en cuestionar la credibilidad de los procesos electorales.

Por ello, es importante resaltar que la creación del IFE y de su Programa de Formación y Desarrollo Profesional inciden en su acertada actuación; en este trabajo se pretende analizar si es que en alguna medida *la formación profesional de los funcionarios electorales se ha visto reflejada de manera medible a través de su evaluación del desempeño*, determinando con ello si la formación ha servido para mejorar la calidad del funcionamiento del Instituto y si ha incidido en fortalecer su credibilidad.

Algunos acontecimientos que se han suscitado en el espacio político-social del país en los últimos treinta años nos permiten identificar grandes etapas de cambio político en México.

Con el movimiento estudiantil de 1968 se sentaron bases para la movilización de la sociedad y la formación de nuevos grupos políticos de izquierda, no pocos, radicalizaron su posición y organizaron movimientos clandestinos urbanos y rurales.²

A pesar de la poca adaptabilidad del partido gobernante a “nuevas mentalidades y fuerzas emergentes” y a la rigidez de su pacto corporativo, el gobierno en 1977 propuso reformas encaminadas a abrir espacios aunque limitados y controlados de participación política para la oposición³, básicamente en la Cámara de Diputados, con estas reformas “se reconocía el registro electoral a nuevos partidos políticos que se habían distinguido por su beligerancia antigubernamental”, además se les aseguraba un lugar en la Cámara Baja gracias a la incorporación del principio de representación proporcional. Las reformas no se limitaron al ámbito federal, pues en 1983 este principio se extendió a las legislaturas locales y a los ayuntamientos.

2 Por ejemplo la guerrilla de Lucio Cabañas, Ejército Popular Revolucionario (EPR) y el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN).

3 Ma. Amparo Casar, “Las relaciones entre el poder ejecutivo y legislativo: el caso de México” en *Política y Gobierno*, Vol. VI, núm. 1, 1999, p. 99.

En términos electorales, las demandas sociales implicaron la apertura de espacios para la participación y la búsqueda de nuevas formas de representatividad, con derechos y obligaciones definidos por ley.

Las consecuencias de las reformas fueron congruentes con las expectativas de sus creadores. El incremento de la oposición en la Cámara de Diputados no implicó una merma para el control político del PRI dentro y fuera del Congreso de la Unión, y sí representó un eficiente instrumento para contrarrestar la influencia de una izquierda que se reveló frágil en su capacidad de convocatoria. Además, el gobierno consiguió que los partidos y protopartidos de oposición abandonaran su renuencia al “parlamentarismo”, con lo que logró reintegrar a los distintos actores políticos a los cauces institucionales. A partir de ese momento, la oposición se dio a la tarea de “buscar un lugar en los procesos electorales”⁴.

Sin embargo, fue al interior del PRI donde se gestó la ruptura determinante para el proceso de liberalización. Un grupo inconforme con el procedimiento de selección interna de candidatos a puestos populares se escindió para crear el Frente Democrático Nacional (después PRD). Con ello, el tradicional “bipartidismo” mexicano (PRI-PAN) fue sacudido por un tercer actor que rápidamente adquirió fuerza real. Tal vez las causas de la aparición del PRD radicarón en la coincidencia de dos recurrentes acontecimientos en los procesos de transición democrática: la coalición de los grupos de oposición y la fractura de la élite política gobernante⁵.

4 E. Semo, op. cit., p. 138.

5 Previo a las elecciones de 1988, la facción priísta “Corriente Democrática” fundada por Porfirio Muñoz Ledo y Cuauhtémoc Cárdenas, entre otros, impugnó los mecanismos de elección del candidato presidencial del partido. Al no recibir una respuesta favorable, los miembros de esta facción renunciaron al PRI, con lo que provocaron una crisis política de la que resultaría la formación de una coalición de izquierda que desafió la hegemonía del partido gobernante en la contienda presidencial. La salida de la “Corriente Democrática” de las filas priístas evidenció también la división al interior del partido que se había producido en buena medida por el enfrentamiento entre dos proyectos de nación.

El impacto de las elecciones de 1988 hizo evidente para el gobierno que las reformas políticas no podían seguir siendo unilaterales. La fuerza de la oposición que se demostró en las movilizaciones postelectorales, hizo evidente una capacidad de convocatoria hasta ese momento no conocida. Estos acontecimientos instauraron a la negociación como la única estrategia para la concreción de cambios institucionales legítimos. Es este último aspecto definió el fin del periodo de liberalización política y el inicio de la fase de democratización, debido a que “ya no fue posible ofrecer reformas políticas y electorales que no pusieran en peligro la conservación del poder”⁶.

En el periodo de 1988 a 1997 los cambios institucionales más importantes dentro de la esfera política giraron en torno a la “democracia procedimental”; es decir, la crítica, las propuestas y finalmente, las reformas, se centraron en las instituciones, procedimientos y garantías propios de la contienda electoral⁷.

El eje de todas las reformas que alteraron las reglas electorales del juego político entre 1988 y 1997 fue ganar la confianza de los actores políticos y sociales en lo referente a los procesos electorales, para garantizar que el debate entre las distintas fuerzas políticas se llevara a cabo bajo criterios institucionales. En otras palabras, se buscaba garantizar la coexistencia pacífica de la diversidad política.

En ese periodo, los mexicanos asistieron a votar después de que la política económica había obtenido un equilibrio operacional en las principales variables macroeconómicas, sobre todo en materia de inflación. Al mismo tiempo, la imagen presidencial se había robustecido y el gobierno había aplicado con éxito el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol). Los partidos de oposición continuaron su proceso de fortalecimiento, tanto en su organización como en su capacidad de movilización e influencia en la toma de decisiones.

6 Ignacio Marván, ¿Y después del presidencialismo? Reflexiones para la formación de un nuevo régimen, 1997, México: Océano, p. 86.

7 Lo cual no elimina los importantes cambios que se presentaron en otros ámbitos de la vida política, como fueron la creación de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, la libertad de prensa, la apertura y fortalecimiento de ciertos mecanismos de rendición de cuentas (como la Contaduría Mayor de Hacienda), etcétera.

En 1988 el Poder Ejecutivo en México convocó a los partidos políticos, a las organizaciones sociales y a la opinión pública, a presentar iniciativas y participar en el debate para modificar el marco legal de los procesos electorales del país. Los cambios de noviembre de 1989 a la Constitución y la legislación electoral, mantuvieron una fórmula mixta de elección: mayoría relativa y representación proporcional como el procedimiento más adecuado para la elección de los representantes del pueblo. El resultado fue una reforma constitucional y el nuevo Cofipe, surgiendo así el IFE. Todo ese instrumental tendría su primera prueba en las elecciones federales de 1991.

Entre las reformas nodales se encontraba la creación del Instituto Federal Electoral (IFE), como el “órgano especializado de Estado encargado de organizar las elecciones federales”, por medio del cual se buscó terminar con la parcialidad que imperaba en la organización de los procesos electorales para responder a la demanda de “sufragio efectivo” de la sociedad en general y de los grupos políticos de oposición en particular.

La creación del IFE generó expectativas respecto al nuevo carácter que tendrían las elecciones, sobre todo porque se le concibió como un organismo público autónomo, destinado a la conducción de los procesos electorales. La existencia de un organismo con estas características, sus facultades y atribuciones, y el espacio que la ley otorgó a la intervención de los partidos y la sociedad en la conducción y vigilancia de los procesos electorales, establecía teóricamente la posibilidad de celebrar elecciones “transparentes”, con un mayor nivel de credibilidad y legalidad que las anteriores, especialmente la de 1988.

Pulso Mercadológico⁸ en sus estudios sobre credibilidad indica que la incredulidad en los resultados de los procesos electorales se refuerza a partir de 1988 con la caída del sistema de conteo electoral y el reclamo permanente de fraude por parte de la oposición al régimen priísta, poniendo una vez más en tela de juicio la credibilidad del desempeño de la autoridad electoral, lo que ha provocado comentarios como:

- Que el PRI - gobierno tiene una capacidad infinita de manipulación y trampeo.
- Que los resultados electorales se trampean al momento del conteo final de los votos.
- Que ahora las trampas son más sofisticadas (cibernéticas).
- Quienes perpetran el fraude son verdaderos especialistas.
- Que por más que ahora haya mejores instrumentos electorales (padrón y fotocredencialización) y participación ciudadana, estos no evitan la trampa que se comente al final de cuentas.

El Servicio Profesional Electoral del IFE se creó en 1990, motivo por el cual debió enfrentar obstáculos para cumplir sus metas iniciales, uno de ellos la premura para preparar el proceso electoral de 1991.

Los cambios jurídicos e institucionales motivaron que el proceso electoral de 1991 fuera sigilosamente observado y ampliamente comentado. La participación ciudadana creció notablemente.

Las primeras reacciones sociales ante los resultados de 1991 generaron desconcierto en el juicio sobre el proceso electoral, originando crítica y debate sobre la legalidad y legitimidad del proceso en su conjunto. Este clima se generó como resultado de la falta de información adecuada y la confusión creada por el exceso de opiniones, lo que impidió sacar conclusiones válidas, tanto negativas como positivas, de la primera experiencia de la institución. Por ejemplo, se cuestionó que el Registro Federal de Electores no cumplió con los plazos legales

⁸ Pulso Mercadológico, Estudios sobre credibilidad, febrero 1994.

para crear el padrón y entregar las credenciales, lo cual sucedió como consecuencia de una modificación en los plazos derivados del debate en el Consejo General y la Comisión Nacional de Vigilancia y de los artículos transitorios que preveían las dificultades del cambio hacia las prácticas de la nueva institución⁹.

Los principios de certeza, legalidad, imparcialidad, objetividad y profesionalismo con que los legisladores quisieron normar la actividad de los organismos electorales en 1990, y por lo tanto, el proceso comicial de 1991, fueron puestos en duda por algunos partidos y analistas especializados, creando un clima de desconfianza hacia la institución.

Germán Pérez Fernández del Castillo (ex consejero magistrado del IFE)¹⁰, dice: el Colegio Electoral es la institución electoral cuya existencia quedó severamente cuestionada después de que sesionó en octubre de 1991, considerándose por ello necesario ponderar detenidamente su actuación y pertinencia.

Las impugnaciones ante esta situación fueron parcialmente resueltas con la incorporación de Consejeros Magistrados¹¹ a quienes se encomendó actuar como los “fieles de la balanza” en las resoluciones del Consejo. Así que en 1994 se llevaron a cabo reformas con la finalidad de obtener un mayor equilibrio en la representación de las fuerzas políticas al interior del Consejo General¹².

9 Peschard, Jacqueline, José Woldenberg, et. al. Las elecciones de Salinas. Un balance crítico a 1991, Ed. FLACOS- Plazas y Valdés, México, 1992, p. 14.

10 Ibid, p. 7.

11 Propuestos por el Presidente y ratificados por las dos terceras partes de los Diputados.

12 En ese año, a pesar de que se mantuvo en la presidencia al Secretario de Gobernación y la influencia del PRI, la injerencia del Poder Ejecutivo en las resoluciones del Consejo disminuyó notablemente gracias a la ampliación de la representación parlamentaria a la primera minoría; a que los partidos políticos dejaron de tener voto en las resoluciones del Consejo; y también a que los Consejeros Magistrados se convirtieron en consejeros ciudadanos propuestos ahora por los grupos parlamentarios y electos por la Cámara de Diputados.

Al parecer, en esta ocasión la necesidad de una reforma no sólo respondió a la demanda de la oposición política, sino también al reclamo social de contar con elecciones justas, libres y transparentes en un ambiente de paz y tranquilidad, motivado en gran parte por el agitado contexto que había provocado el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en Chiapas y el asesinato del candidato presidencial Luis Donaldo Colosio.

Al persistir la necesidad de crear certidumbre en todas las fases del proceso electoral, eliminar la participación gubernamental de los órganos de gobierno del IFE, resultaba un requisito indispensable para lograr la confianza en el proceso. Así, con las reformas que tuvieron lugar en 1996 se excluyó completamente al Gobierno Federal del Consejo General del IFE, se estableció que sólo los Consejeros Ciudadanos tendrían derecho a voto. Con estos cambios y la independencia presupuestal, se concretó la demandada autonomía del IFE.

En los resultados de un estudio sobre credibilidad realizado por Pulso Mercadológico¹³, se enfatizó que mientras más ignorancia en temas cívico - políticos, más falta de credibilidad hay en los procesos e instrumentos electorales, con argumentos como los siguientes:

- La credencial de elector -según muchos- se puede duplicar.
- Vigilar los comicios, participar de nada sirve. “Aunque uno vaya y vean lo que pasa en la casilla, después lo cambian todo”.
- El PRI siempre va a encontrar la forma de manipular los resultados.
- Se considera que aunque se vote, ya existe un candidato preestablecido.
- No se desvinculan las actividades del IFE con las del gobierno.

¹³ Pulso Mercadológico, Estudios sobre credibilidad, febrero 1994.

En el 2001, Rogelio Hernández Rodríguez¹⁴ menciona que la credibilidad institucional se ubica en la percepción del funcionamiento y los resultados de algunas instituciones, que de acuerdo con Max Weber, deben apegarse a las normas que permiten la eficiencia y evitan la discrecionalidad, además de que los actores involucrados respeten las decisiones, al margen de los beneficios directos y de corto plazo que pudieran obtener. Es decir, la credibilidad se basa en un sometimiento irrestricto de los intereses particulares a la regulación impersonal de las instituciones, ante lo cual afirma en su apartado sobre el desempeño del IFE, que el sistema electoral mexicano vigente cuenta con diversos recursos para asegurar la competitividad y transparencia de los procesos, que si bien necesita modificaciones, estas deben ser encaminadas a corregir errores de diseño e imprecisiones en sus facultades para mejorar su imparcialidad.

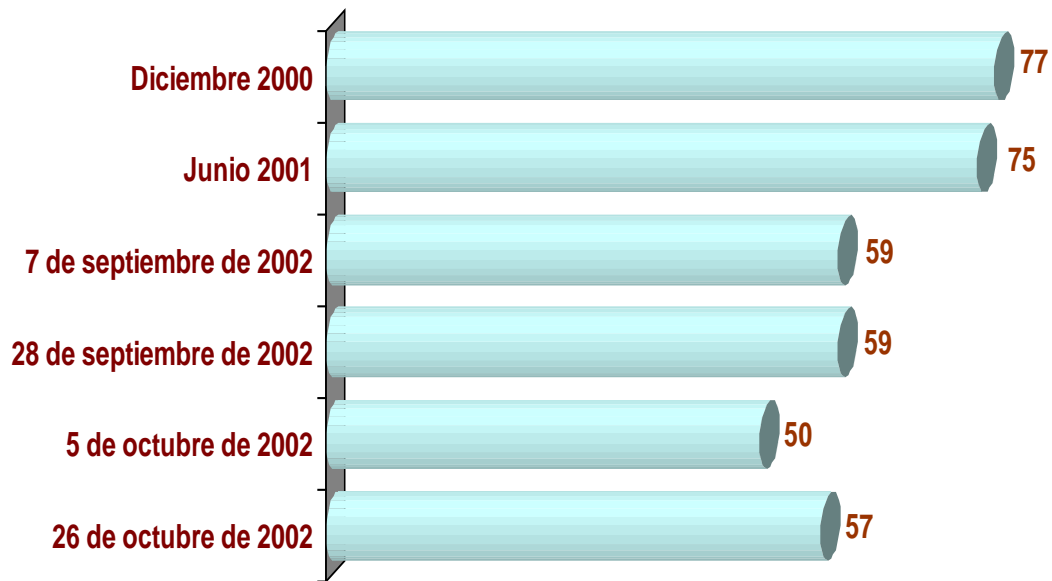
También, afirma que el deficiente diseño institucional del IFE ha acentuado el principio de lealtad y confianza personal más que la autonomía administrativa, de tal manera que los acuerdos del Consejo General del IFE se convertían en negociaciones en las que prevalecía la búsqueda pragmática por encima de las normas y regulaciones impersonales. Con ello, se precisa que en el fondo el IFE no ha logrado contar con una objetiva estructura interna al verse influido por preferencias políticas, auspiciando conflictos en los que los consejeros se han visto involucrados, dañando su autoridad.

La revista Entorno en el año 2000, publicó una entrevista realizada por Charles H. Oppenheim a José Woldenberg, quien fungía aún como presidente del Consejo General del IFE, en la que asevera que dentro de los principales retos que debería enfrentar su sucesor se encontraba el de mantener la credibilidad y confianza, dado que la confianza es un proceso lento que se recorre por micras y cualquier decisión inapropiada puede hacer retroceder kilómetros.

14 Rogelio Hernández, op. cit.

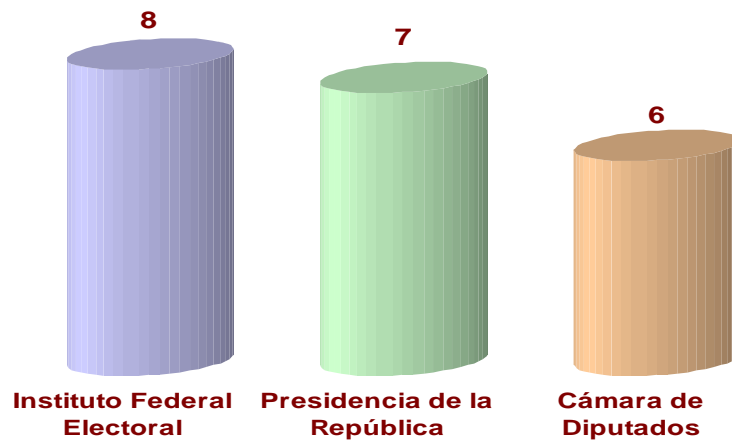
Las siguientes gráficas muestran como ha evolucionado la credibilidad en la institución.

La encuesta telefónica realizada por el diario Reforma¹⁵ sobre ¿Cuál es su opinión acerca del Instituto Federal Electoral? (porcentaje de opiniones favorables), concluye lo siguiente:



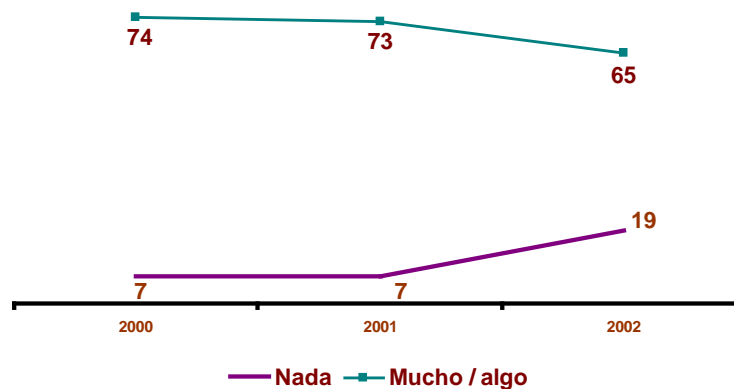
¹⁵ Reforma, diciembre de 2000 a octubre de 2002, encuestas telefónicas nacionales.

Mitofsky mediante una encuesta telefónica preguntó ¿qué calificación daría usted a las siguientes instituciones? En una escala de 0 a 10.¹⁶



Las encuestas realizadas por María de las Heras, sobre la desconfianza en los resultados electorales y en el IFE ¹⁷ señalan:

Porcentaje de la población que desconfía del IFE



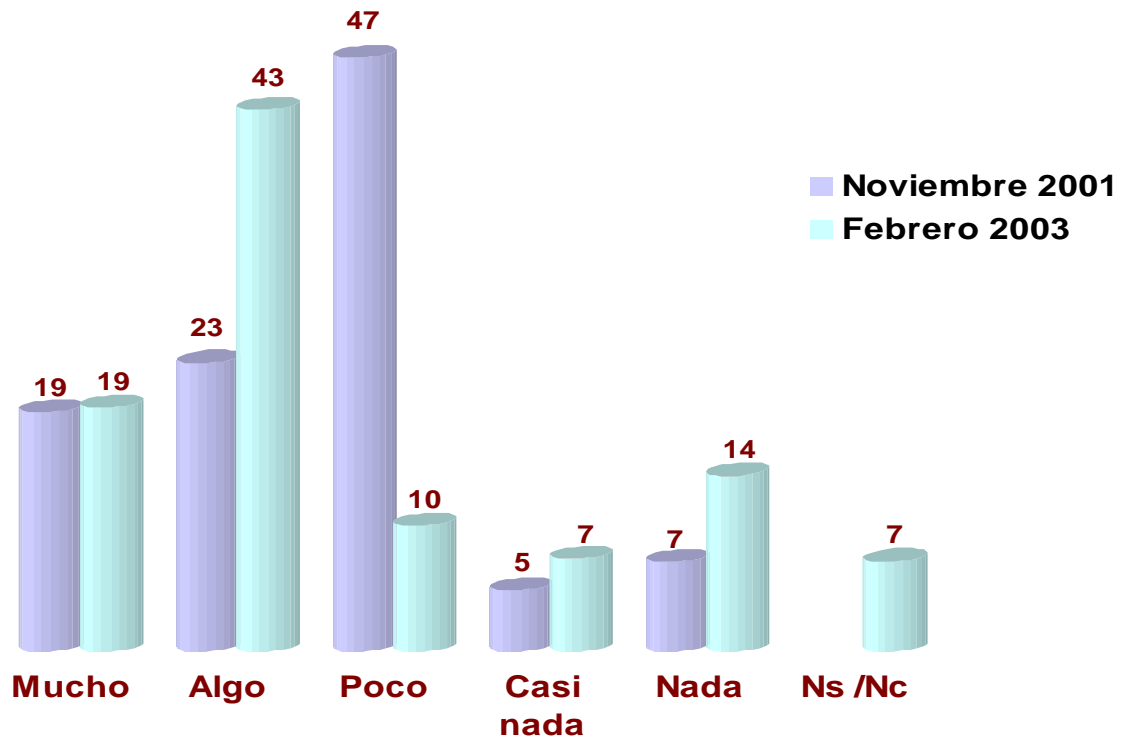
Fuente: María de la Heras, Milenio:

¹⁶ Consulta Mitofsky, Encuesta telefónica sobre credibilidad en las instituciones, 17 de diciembre de 2002..

¹⁷ Milenio, 6 de diciembre de 2001 y 4 de julio de 2002..

El Centro de Estudios Sociales en 2003 reportó que los niveles de desconfianza tienden a incrementarse entre los sectores de mayor escolaridad y acceso a los periódicos, asimismo expuso que la militancia política parece estar un poco relacionada con la desconfianza hacia el IFE.¹⁸

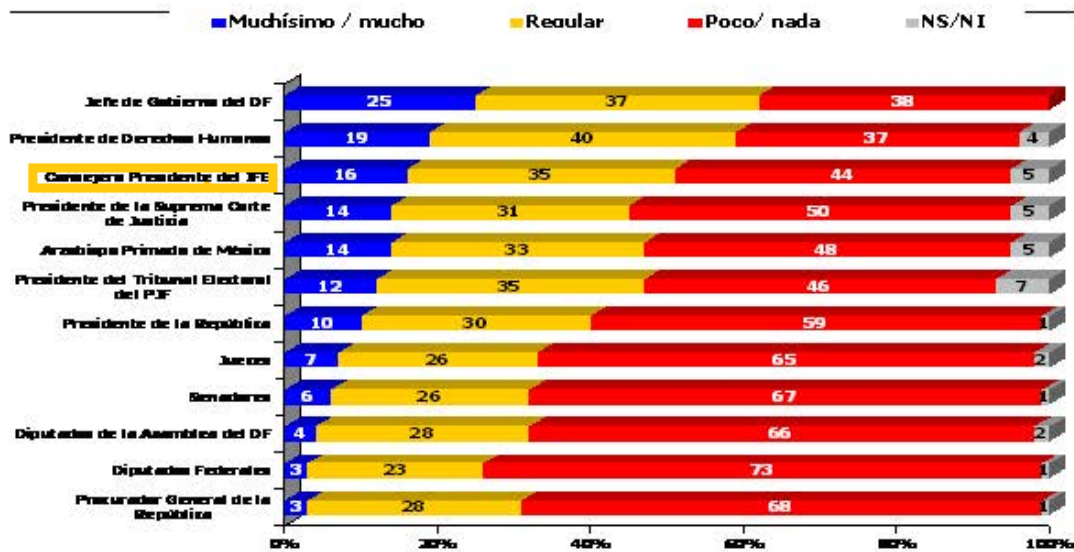
La primera y segunda encuestas nacionales de Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP)¹⁹, sobre *¿Qué tanto confía en el Instituto Federal Electoral? (en porcentajes)* muestran:



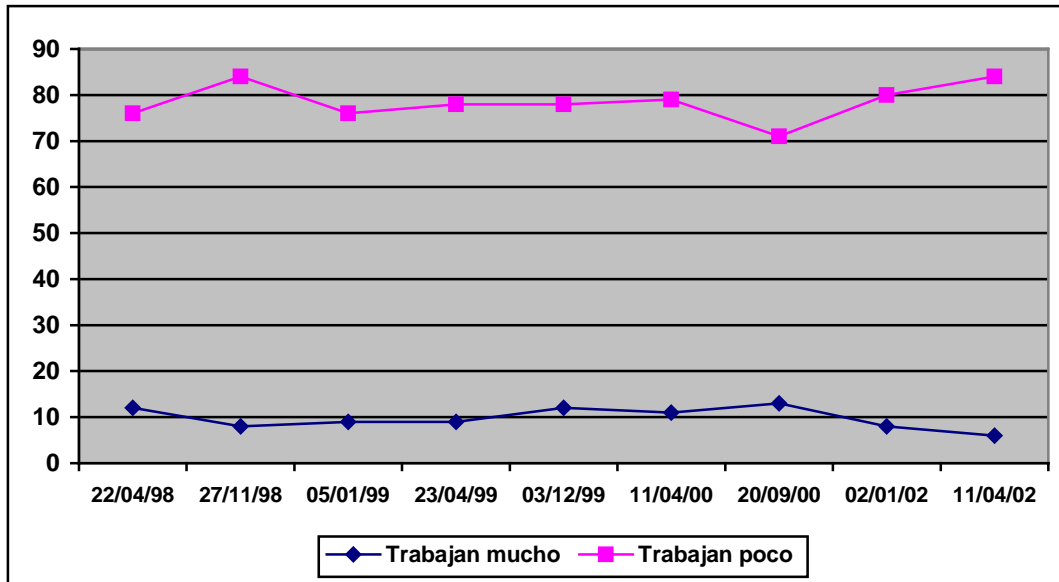
18 Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados, LIX Legislatura, octubre 2003.

19 Secretaría de Gobernación, Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas, noviembre 2001 y febrero 2003.

En la encuesta realizada por Covarrubias y Asociados²⁰
¿Qué tanto le cree a lo que dice ... ?



Beltrán y Asociados²¹ al señalar *Con lo que usted ha visto o ha oído, ¿qué opinión tiene del Instituto Federal Electoral, buena o mala?*, sugieren:



20 Covarrubias y Asociados, Las instituciones ante el espejo de la Opinión Pública, 19 de agosto de 2005.

21 BGC, Ulises Beltrán y Asociados, S.C., Encuesta telefónica. Confianza en el IFE, octubre 2003.

En diversas columnas y notas publicadas en el diario La Jornada (periodo: junio a julio de 2006), se mencionan “acontecimientos sociales” que han contribuido a la falta de credibilidad en los procesos electorales y por ende en la institución:

Javier Avilés en una columna de opinión que difunde a pocas semanas de la elección de julio de 2006, señala que la contratación de la empresa Hildebrando por parte del IFE y cuya función fue elaborar la paquetería para el conteo computarizado de los resultados electorales, era una empresa propiedad de Diego Hildebrando Zavala, cuñado de Felipe Calderón, infiriendo la posible filtración y manipulación de datos confidenciales del IFE al PAN, parafraseando a Manuel Patiño, quien dice que el fraude cibernético es "muy fácil de hacer y muy difícil de detectar" considerando sus 22 años de experiencia en el diseño de programas de cómputo y encuestas para instituciones como el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol) y la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) (03/06/06).

Luis Hernández Navarro ha señalado en sus columnas que dentro de los fraudes acaecidos después del día de la jornada electoral el IFE dispuso abrir el 40% de los paquetes electorales "sin el conocimiento de los partidos políticos y sin autorización del tribunal electoral, para cuadrar las cifras" (18/07/06).

En la nota titulada “Por todo el país surgen pruebas de las anomalías”, se asegura que se encontraron paquetes electorales tirados en la basura. Reportó que "al menos ocho talonarios -a los que arrancaron las boletas para la votación de Presidente de la República, senadores y diputados-, así como actas de escrutinio, acreditaciones, mamparas y otros materiales del IFE fueron abandonados frente al tiradero de basura Neza III, en Nezahualcóyotl, Estado de México" (05/07/06).

Julio Boltvinik en la columna de *Crónica de un fraude anunciado* denunció la existencia de urnas embarazadas, es decir, casillas donde el voto total para todos los candidatos excedió el registro de personas en esa comarca. En el Sol de Irapuato en línea, lejos de ser de una cadena de izquierda, cita a varios voceros del PRD que afirman que en el estado de Guanajuato -terruño de Fox- hubo grandes irregularidades: urnas embarazadas, grandes acarreos, relleno de urnas, "gran cantidad de votos nulos, que eran a favor de AMLO" y "casillas especiales [que] sirvieron para duplicar la votación a favor del PAN" (07/07/06).

En la nota “Denuncia AMLO ilegal apertura de paquetes”, se indica que en plena campaña electoral, hubo miles de anuncios televisivos, pagados por diversas empresas que promueven la "campaña de temor" en contra de AMLO, advirtiendo que era "un peligro para México", sin que la autoridad electoral de inmediato reaccionara para suspender este tipo de propaganda, sino hasta que actores políticos y sociales exigieron su intervención (12/07/06).

En la nota “Sale a la luz el uso ilegal del padrón de parte de Calderón”, indica que unos días antes de las elecciones, la periodista Carmen Aristegui demostró en un noticiero que, entrando a una página del PAN y utilizando una clave secreta que le había sido "filtrada", se podía tener acceso al registro electoral de todos los ciudadanos mexicanos inscritos en el IFE. El PAN no tenía por qué tener esa lista y, es más, su posesión constituye un delito electoral (27/06/06).

En el periódico El Universal, en la nota *Comicios dañaron la imagen del IFE, revelan*, se difunde que la buena imagen del IFE descendió tras los comicios presidenciales del 2 de julio de 2006, respecto de la medición preelectoral de 65% a 51%, de acuerdo con información dada a conocer por el propio Instituto como resultado de la encuesta realizada por la empresa Parametría (2006/11/10).

José Antonio Crespo, en su artículo *Reforma electoral: gana Calderón* difundido en 2008 comenta que la reforma electoral 2007/2008 fue una reacción a los conflictos electorales y postelectorales de los comicios presidenciales de 2006, aún cuando existía una normatividad jurídica que pudo haber ayudado a clarificar la elección, lo sucedido dio muestra de la incapacidad de los actores para poner en práctica dicha normatividad.

La crítica hecha por Luz Lomelí Meillon, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)²², consideró que dentro de los problemas de credibilidad del Instituto se encuentra la manera de elegir Consejeros Electorales, ya que los partidos políticos son los responsables de hacerlo, por lo que sería iluso pensar que no existe un sesgo partidario que afecte su imparcialidad y por ende, del órgano electoral en su conjunto (mayo/agosto 2006).

En el artículo *Recuentos y Avances* de la Revista Voz y Voto, el Consejero Electoral Marco Antonio Baños Martínez señaló que el proceso de reforma se ha dado tanto por una profunda crisis de legitimidad de los actores que intervienen como por un déficit de eficiencia, vislumbrado en los rendimientos de las instituciones electorales que se vieron desbordadas por los diversos conflictos electorales y por la propia incapacidad de la normatividad electoral para dar respuesta a los problemas que las autoridades enfrentaron al controlar el mercado político y al definir los resultados del proceso (octubre 2007).

En septiembre de 2009, la revista Nexos, publica un artículo titulado *México. Individualista y antiliberal*, de José Antonio Aguilar Rivera en el que señala que a finales del 2008, la Secretaría de Gobernación levantó la Encuesta Nacional sobre

²² Los órganos electorales, un espacio de participación ciudadana de la revista Estudios sobre Estado y Sociedad, Vol. XII, No.36,

Cultura Política y Práctica Ciudadana (ENCUP) con el apoyo del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), en la que se detectó que si bien el 70% de los mexicanos sigue confiando en el IFE, el 65.8% no creen en las elecciones limpias, teniendo con ello un retroceso de tres años dañando la credibilidad del Instituto.

En 2009 circuló un artículo por internet en la página voltaire.net.org que hace referencia al comentario hecho por César Ricardo Cansino²³, quien asegura que la institución se ha venido deteriorando “irremediablemente en su credibilidad. No supo pasar la prueba de fuego en las elecciones de 2006. Si el IFE logró conquistar la aceptación de la población en las elecciones de la alternancia de 2000 –porque tuvo una actuación decorosa, ya que el proceso electoral no fue impugnado, y sobre todo porque significó la derrota del PRI (Partido Revolucionario Institucional) –, en 2006 simple y sencillamente se cometieron muchos errores: sesgos parciales, errores burocráticos y decisiones desacertadas. Al final de cuentas, lo que marcó la diferencia fue el resultado tan impugnado por los partidos políticos”.

Joy Langston, en el volumen temático 2009, Elecciones en México, Política y gobierno, en donde se hace referencia a las reformas al Cofipe de 2007, argumenta que varios analistas hablan sobre una partidocracia en México, es decir, de un poder y control sobresaliente de estas organizaciones políticas sobre la toma de decisión política casi ilimitada de instituciones autónomas, como el IFE y en cuanto a la estructura de éste, es cada vez más claro que su capacidad de sancionar a los partidos se ha debilitado y por consiguiente se ha minimizado su papel como árbitro en los próximos conflictos electorales. Como ejemplos se exponen: las campañas negativas estaban fuera de control, la compra ilegal de publicidad televisiva, la “pérdida” de millones de votos en el PREP (Programa de Resultados Electorales Preliminares), el llamado del IFE a los consejos electorales a no abrir los paquetes después de los comicios, la falta de entrenamiento a los

23 Doctor en Ciencia Política por la Universidad de Florencia, Italia.

funcionarios de casilla, además de la incapacidad de Luis Carlos Ugalde (entonces presidente del IFE) para convencer a Vicente Fox de no hacer comentarios respecto de las elecciones y de la declaración el día de la elección sobre el ganador o virtual ganador. Siendo estos elementos utilizados por el PRI, PAN y PRD para aprovechar el descontento ciudadano, culpando al Consejo General y vulnerando la autonomía y credibilidad sobre la actuación del IFE.

Más allá de las reformas jurídicas y la creación de nuevas instituciones, incluso más allá de la actuación de los partidos políticos y su relación con la sociedad y su capacidad de convencimiento, la percepción general de los procesos electorales también constituye un complejo problema de comunicación social.

Con frecuencia la elaboración del análisis electoral se enfrenta a la carencia de información oportuna y confiable, de manera que en la opinión pública prevalece la imagen de que la realidad de los procesos electorales siempre queda oculta o desvirtuada por la forma en cómo se utiliza la información.

El Presidente Calderón ha incorporado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012 un rubro específico dedicado al perfeccionamiento de la democracia e impulsó la última reforma electoral en México 2007-2008.

En este contexto, Felipe Calderón trató de subsanar temas controversiales y en su Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en el rubro correspondiente a la reforma del Estado, consideró una gran variedad de temas y de posturas, entre ellos: 1) la reforma electoral para reducir el costo financiero de las elecciones, adecuar la duración de las campañas electorales, dar mayor transparencia al gasto de los partidos políticos y fortalecer las facultades de fiscalización de los órganos electorales; 2) la unificación de los calendarios electorales en todo el país para contar con elecciones concurrentes; 3) la reelección inmediata de legisladores y autoridades municipales para fomentar la rendición de cuentas y promover la profesionalización; 4) la revisión en el número y la forma de integración de ambas cámaras del Congreso de la Unión para afianzar la representatividad; 5) el fortalecimiento de los poderes constitucionales formales del Presidente de la República para que el mandato ciudadano se exprese con mayor eficacia en la

agenda legislativa y se evite la parálisis en un gobierno dividido; y 6) la transparencia total de los organismos que reciban financiamiento público en los tres órdenes de gobierno.

La ex consejera Jacqueline Peschard indica que ahora hay una mejor legislación electoral y se ha recuperado parcialmente la credibilidad en el IFE, colocándolo en una mejor posición rumbo a 2012, cuando los desafíos serán aún mayores, derivados en buena medida del nuevo modelo de comunicación política que enfrenta al organismo con los medios electrónicos (11/10/2010).

Como se puede observar, en los resultados de estos estudios, sondeos, columnas de opinión y notas, el IFE no ha logrado fortalecer la confianza sobre la objetividad, imparcialidad y profesionalismo con que se realizan sus procedimientos sustantivos.

El desconocimiento sobre el funcionamiento del IFE para el desarrollo de los procesos electorales, y de la evaluación y formación profesional de sus funcionarios, aunado al manejo de información de los medios de comunicación y el uso que han hecho de ellos los actores políticos, han provocado que la población siga cuestionando la credibilidad del Instituto Federal Electoral, sus procesos internos y candados legales que se han establecido.

Podemos decir que los esfuerzos realizados al interior del IFE para mejorar su desempeño y actuación no han sido debida, oportuna y totalmente difundidos tanto a la ciudadanía como a los actores políticos sobre las transformaciones que ha tenido el proceso de formación de los funcionarios electorales (miembros del Servicio Profesional Electoral) a través de su profesionalización con el Programa de Formación como instrumento de la política pública, cuya finalidad ha sido mejorar sus actividades, al proporcionarles conocimientos, destrezas y habilidades que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones para que actúen de manera objetiva, imparcial y adecuada, con apego a las normas y principios institucionales en cada una de las etapas del proceso electoral que están bajo su responsabilidad, reduciendo con ello las posibilidades de que los actores políticos y los propios ciudadanos pongan en tela de juicio futuros procesos electorales

desde el inicio (un año antes) hasta el día de la jornada electoral (día de la elección) y durante la resolución de cualquier recurso de impugnación en caso de que se presente, pretendiendo así incrementar la credibilidad tanto en los procesos electorales como en la institución.

Pregunta de investigación

¿El Programa de Formación y Desarrollo Profesional como instrumento utilizado por la política pública de profesionalización de los miembros del Servicio Profesional Electoral, ha contribuido al fortalecimiento de la confianza en el IFE?

Justificación

Con la finalidad de atender el problema sobre la falta de credibilidad del órgano encargado de organizar y desarrollar los procesos electorales federales en México, y como respuesta a las manifestaciones de inconformidad expresadas por diversos partidos políticos, grupos sociales y académicos organizados y la propia ciudadanía, se discutió en el Congreso la manera de solucionarlo, surgiendo así una institución autónoma encargada de organizar las elecciones federales, el IFE, a fin de garantizar la tan demandada imparcialidad y objetividad en los procesos electorales, así como la de fomentar la importancia de la conciente participación política ciudadana en la construcción de un verdadero sistema de representación democrático.

Nace el IFE como una respuesta a las exigencias ciudadanas sobre contar con una institución electoral imparcial, que brindara plena certeza, transparencia y legalidad a los partidos en contienda, como un primer paso en el camino hacia la democratización del país. Una de las principales tareas del IFE, desde su creación, ha sido la de erradicar de nuestra cultura política las sombras de ilegitimidad, de duda, desconfianza y sospecha que ha rodeado los procesos electorales.

Éste se perfiló como una institución autónoma en la cual no se permitiría la intervención del Poder Ejecutivo Federal ni la de los partidos políticos en la toma de decisiones. El Instituto sería el encargado de organizar las elecciones federales con base en los principios rectores de *certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad*²⁴, además de estar facultado para realizar de manera integral y directa el conjunto de acciones relacionadas con la organización, conducción y vigilancia de los procesos electorales federales, a través de un cuerpo profesionalizado capaz de atender las múltiples demandas sociales, así como del acercamiento entre actores políticos, ciudadanía y gobierno.

En esta investigación entenderemos que la profesionalización, a través de la formación académica y ética, de los miembros del Servicio Profesional Electoral como cuerpo especializado, ha contribuido para que en el ejercicio de sus funciones éstos sean aptos, objetivos, imparciales, plurales y flexibles, estando en posibilidad de atender los requerimientos políticos y sociales en materia electoral.

La formación implica la superación constante de los funcionarios del servicio dentro de las prioridades del IFE, el cual utiliza el Programa de Formación y Desarrollo como instrumento de la política pública de profesionalización de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral con apoyo del Centro para el Desarrollo Democrático²⁵. Dicho Programa ha tenido por objetivo asegurar el desempeño profesional de los servidores del organismo, al dotar a éstos de los conocimientos, habilidades y aptitudes que requieren (Méndez, 2000).

Si estamos en el camino correcto, diremos como la Real Academia Española, que la *profesionalización* significa que una persona desarrolle y mantenga las habilidades necesarias para potenciar el área en donde realiza su trabajo, esto se logra mediante un proceso continuo de formación en el que se desarrollan nuevas capacidades que permitan desempeñar funciones específicas (García y Rivera Navarro, 2002).

24 Determinados en el artículo 41, Fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 4, fracción II del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral.

25 Inicialmente conocido como Centro de Formación y Desarrollo y cuyo nombre cambio a partir del acuerdo de la Junta General Ejecutiva de abril de 2005.

La doctora Dolores Martínez (2003) ²⁶ precisa que la profesionalización es fundamental dentro de un servicio civil ya que integra *per se* los valores democráticos como imparcialidad, equidad, mérito, justicia, transparencia e institucionalidad, los cuales coinciden o están inmersos en los valores del propio IFE, y que tienen como único fin, mejorar la calidad de la institución en que se ubica desde una perspectiva democrática. De esta manera, la profesionalización se convierte en un instrumento que proporciona los conocimientos, herramientas y desarrolla las habilidades de los funcionarios públicos para eficientar su desempeño institucional, atendiendo las demandas ciudadanas.

Para lograr este propósito, el IFE a través de sus miembros del Servicio Profesional Electoral y su profesionalización como política pública, pueden ser un elemento que desde el interior contribuya al fortalecimiento de la credibilidad institucional.

Con el Programa de Formación y Desarrollo Profesional se buscó dotar a los miembros del Servicio con herramientas teóricas y prácticas necesarias para desempeñar sus funciones en mejores condiciones para enfrentar futuros procesos electorales federales. Éste se diseñó con la idea de ser actualizado permanentemente, tomando en consideración las condiciones políticas, sociales, jurídicas y administrativas prevalecientes en el país.

²⁶ Martínez Guzmán, Ma. Dolores, Programa de doctorado. Modelo de Evaluación para la mejora continua de los programas de formación en servicio, Ed. Universidad de Barcelona, Barcelona, 2003.

Como señala Mauricio Merino Huerta (1996), construir un servicio público realmente profesional no es una tarea de corto plazo, los quehaceres indispensables para sentar las bases de la profesionalización son francamente arduos y no están exentos de dificultades. Profesionalizar el servicio público supone, entre sus elementos, rediseñar el sistema de reclutamiento público desde su concepción hasta su capacidad de convocatoria hacia el conjunto de la sociedad mexicana, sobre la base de un catálogo funcional en el que se definan las tareas públicas y las aptitudes y habilidades requeridas para su desempeño que, además, dependan de un examen abierto para quienes deseen hacer carrera en el servicio público profesional, mediante procedimientos claros y transparentes. También, señala la importancia de la creación de un sistema nacional de capacitación permanente, que mantenga a los servidores públicos profesionales al día en sus propias actividades y que ello les permita concursar en un ascenso vertical u horizontal o, incluso, para permanecer en la administración pública federal, además de permitirles lograr incentivos en la carrera administrativa como resultado de su propio esfuerzo y de los conocimientos acumulados tanto por la experiencia como por la capacitación permanentes. Dentro de la profesionalización, también señala que para la evaluación del desempeño se tendrían que diseñar mecanismos propicios para asegurar que la calificación de los funcionarios no dependa sólo del juicio de sus jefes, ni de comisiones encargadas de realizar las evaluaciones, sino de la sociedad que recibe los beneficios o los padece.

Acorde con lo anterior, al Programa de Formación del IFE se le han hecho reformas para actualizarlo, pretendiendo con ello fortalecer el perfil del funcionario, convirtiéndose en una de las fuentes que contribuyan a combatir la falta de credibilidad en el IFE.

Hipótesis

El Programa de Formación y Desarrollo Profesional del IFE, se encarga de llevar a cabo la profesionalización de los miembros del Servicios Profesional Electoral, les proporciona herramientas teóricas en las áreas del conocimiento ético institucional, administrativo gerencial, jurídico político y técnico instrumental, para que su aplicación en la práctica contribuya al mejor desempeño profesional de sus funcionarios, reduciendo con ello la falta de credibilidad en la actuación del Instituto en los procesos electorales.

Objetivos

1. Revisar si las modificaciones hechas al Programa de Formación y Desarrollo Profesional atienden a través de sus contenidos temáticos las demandas de los actores políticos y sociales, a fin de contribuir con ello al fortalecimiento de la credibilidad del IFE.
2. Analizar mediante las evaluaciones del Programa de Formación y del desempeño, si se obtienen elementos que permitan medir si el Programa ha logrado contribuir en el fortalecimiento de la credibilidad del IFE.

Capítulo 1

El IFE y el Programa de Formación como estrategia de solución al problema público

Para comprender cómo un problema social se convierte en problema público como es el caso de la falta de credibilidad en el IFE y la manera de ser atendido por el gobierno, a través de la instrumentación de una política pública que en este caso es la profesionalización de los funcionarios electorales utilizando el Programa de Formación a fin de solucionarlo, haremos primero un recorrido por conceptos generales tales como: problema, problema público, enmarque de la cuestión, agenda y política pública.

1.1 El problema público como parte de la agenda

De acuerdo con Javier Moro y Juan Besse (2006), para que haya un problema hace falta que algún/os sujeto/s entienda/n que hay una situación anómala, un acontecimiento que no debiese producirse de acuerdo a determinados valores, conocimientos y perspectivas. Ya que no existen problemas en sí mismos, estos se definen como tales cuando hay sujetos que los problematizan; no hay problemas sin la existencia de un sujeto problematizador.

Dery (1984) expresa que para una buena definición de problema, se deben dar opciones para la intervención, es decir, posibilidades de hacer algo para modificar y mejorar la situación planteada como problema. Asimismo, señala que los actores estatales o no estatales se movilizarán y actuarán como voceros de la demanda y teniendo capacidad de voz en la esfera pública.

La capacidad de convencimiento de los actores servirá para atraer el interés de los medios de comunicación, quienes juegan un papel fundamental en la proyección y difusión de la demanda, como escenario en el que se dirime la disputa y como actores que atienden sus propios intereses e ideologías.

Por ello, el papel de los medios de comunicación se vuelve fundamental en dos dimensiones: como informadores hacia las élites políticas de la existencia y magnitud de los problemas y, como constructores del consenso de las masas para que se genere la actividad gubernamental.

Según Weiss (1998, en Parsons y Martínez Bordón, 2006), el actor político debe observar que la definición del problema sea operativa, además de estar acotada dentro del ámbito de gobernabilidad de la instancia estatal en cuestión; para que sea operativa, un requisito es que la definición del problema esté sustentada coherentemente en una construcción lógica, es decir, en un ordenamiento lógico-causal que permita identificar factores determinantes sobre los que sea posible operar desde un área de trabajo para modificar su situación; para que se encuentre acotada dentro del ámbito de gobernabilidad, se requiere ubicar el problema de acuerdo con las características del tipo de gobierno (autoritario, totalitario o democrático) y, por ende, la instancia estatal que se encargará de resolver el problema planteado.

Asimismo, para Weiss la definición del problema requiere saber si existe o no conocimiento suficiente o riguroso sobre el mismo, ya que no todos los problemas que existen en la sociedad son problemas públicos. Los problemas públicos son aquellos que afectan a la colectividad y son reconocidos por los actores que los pueden llevar a discusión en los círculos de toma de decisiones para generar acciones que intenten su solución. La definición del problema público como producto político crea un discurso, localiza responsabilidades y moviliza la participación política de los actores. Ello delimita el escenario de interacción y sus posibilidades de atención, resaltando determinados valores en detrimento de otros.

Podemos decir, entonces, que el problema público es una situación que afecta a un grupo determinado y es reconocido por los actores políticos como susceptible de ser incluido como parte de la agenda.

Por agenda se entiende como aquello que hay que hacer, definiendo las prioridades de una persona, organización o un grupo. La agenda se caracteriza

porque se vincula con asuntos/problemas y prioridades que determinan decisiones sobre lo que se agenda. O como lo señala Nelson (1993), se refiere al proceso por medio del cual los conflictos y las preocupaciones llegan a recibir atención gubernamental y a ser candidatos de resolución potencial por parte del sector público.

March y Olsen (1994) plantean que para incorporar algún tema a la agenda, los actores deben tener la capacidad de analizar en prospectiva que el problema tiene solución. Bárbara Nelson (1993) señala que la formación o fijación de la agenda es el proceso mediante el cual los conflictos y preocupaciones son atendidos gubernamentalmente al convertirse en candidatos para su resolución.

Gloria del Castillo e Irma Méndez (2006) precisan que para la fijación del problema público en la agenda, hay dos enfoques:

- El enfoque pluralista, propuesto por Roberth Dahl (1961), reivindica que la definición de los problemas y su fijación en la agenda son el resultado de una competencia entre grupos provenientes de distintas posiciones sociales; y
- El enfoque del manejo de la política de Schattschneider (1960) y Cobb y Elder (1972), sostiene que ambos procesos, definición de los problemas y fijación de la agenda, son resultado de las reglas, estructuras y límites puestos por los actores públicos y privados más poderosos.

Sin embargo, debemos reconocer que actualmente ambos enfoques se complementan, pues los actores tratan de fijar su perspectiva de acuerdo con las reglas, estructuras y límites que forman parte de su posición ideológica como actores políticos públicos.

La incorporación de un problema público a la agenda depende de que los miembros de la comunidad política lo perciban como digno de atención pública y que se inserte dentro de la jurisdicción de la autoridad gubernamental. El ingreso y/o la permanencia de un problema público dentro de la agenda requiere que éste tenga correspondencia con el acontecer en otros campos, su contextualización y representaciones sociales.

Los actores deben tomar en cuenta dos planos, el técnico y el político, es decir, tener la capacidad de observar las causas de la definición del problema y el análisis relacionado con quienes inciden en dicha definición, proporcionando elementos para identificar potenciales conflictos y/o puntos de consenso hacia su posible solución. Considerar si el problema cae dentro o fuera de las obligaciones del Estado y a qué área específicamente corresponde, es un elemento fundamental, ya que en ocasiones repercute al interior de la gestión, generando nuevos problemas de superposición, de articulación o de falta de coordinación.

Tomando en consideración todo lo anterior, podemos decir que un problema público reconocido como tal por los medios y los actores políticos ingresa a la agenda pública²⁷ y posteriormente a la agenda de gobierno²⁸ cuando éste lo toma como objeto de acción, es decir, cuando decide que debe actuar y lo somete a discusión en sus diversas esferas, o sea, en los espacios en los cuales se definen las acciones para su solución.

27 "...la agenda pública está integrada por todas las cuestiones que los miembros de una comunidad política perciben comúnmente como merecedoras de atención pública y como asuntos que caen dentro de la jurisdicción legítima de la autoridad gubernamental existente. Toda comunidad política, local, estatal y nacional tiene su propia agenda sistémica" (Cobb y Elder, 1986, citados en Aguilar Villanueva, 1996: 32)

28 Por esta suele entenderse como el conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos, que los gobernantes han seleccionado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tiene que actuar (Aguilar Villanueva, 1996:29)

1.2 Estado y políticas públicas

Ya hemos precisado la manera en cómo un problema general se convierte en un problema público y éste llega a integrarse como parte de la agenda pública en función de la capacidad política y técnica de los actores políticos que abanderan la causa. Una vez que un problema público ingresa a la agenda y el Estado interviene para su solución, podemos insertar en la discusión el término política pública que se define a continuación.

En la Guía para el Programa sobre Género, Radio Nuevo Mundo (2004), se dice que las políticas públicas son el ámbito privilegiado de realización del pacto entre el Estado y la sociedad, tomando en cuenta que los cambios actuales de modernización del Estado, de recomposición de fuerzas, de espacios nuevos y diversos de expresión de los ciudadanos, han ido conformando un nuevo papel del Estado más ágil y las políticas del gobierno son las que le dan sentido y función.

Fernando Bazúa y Giovanna Valenti (1995) expresan que las políticas públicas, como campo multidisciplinario y profesional, se ocupan de estudiar los problemas considerados públicos y/o los procesos de decisión de las autoridades jurídicamente públicas, ya sea para indagar su compleja multicausalidad y/o para dilucidar la mejor opción de decisión y acción frente a un problema específico, ya sea este público o de gobierno.

Lo cierto es que las políticas públicas (consideradas como las acciones que realiza el gobierno para atender o solucionar un problema público) tienen un carácter multidisciplinario (es decir, puede ser analizado y entendido desde un enfoque sociológico, politológico, jurídico, económico, etc., que definirá sus propias estrategias de solución) que en ocasiones se contraponen, al querer imponer una disciplina sobre otra; por eso, es necesario encontrar el equilibrio tanto en el problema que se aborda como en el enfoque, pues no sólo se trata de técnicas para direccionar la actuación del gobierno, sino que incluye la habilidad para hacer frente al problema público. Las políticas públicas no sólo deben ser válidas e incluyentes para el gobierno, su carácter público implica contemplar a todos

aquellos que están involucrados en el problema. Los problemas públicos se consideran materia prima de las políticas públicas y a través de ellas se dice que es posible solucionar problemas sociales (Gloria del Castillo e Irma Méndez, 2006).

Manuel Canto (2003) considera que las políticas públicas son cursos de acción tendientes a la solución de problemas públicos, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera más eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad.

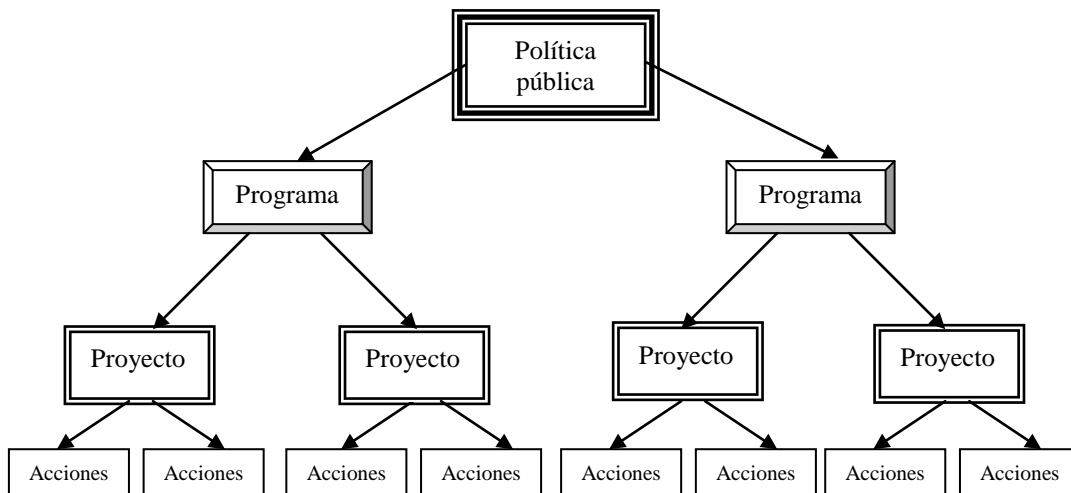
Javier Moro y Juan Besse (2006) expresan que las políticas públicas en las sociedades contemporáneas son procesos complejos en los que intervienen una gran diversidad de actores con sus propias perspectivas, intereses, capacidades y recursos del poder.

Rein y Schon (1991) señalan que para la *elaboración de políticas públicas en la agenda* se requiere de un *enmarque*, que es la manera de seleccionar, interpretar, organizar y servir como guía de una realidad compleja a fin de conocerla, analizarla y, en su caso, actuar con políticas gubernamentales que se generan en cierto entorno y que forman parte de otro medio político o económico más amplio en una época determinada, permitiendo identificar los problemas que enfrentan los gobiernos para realizar estrategias y dar cumplimiento a los objetivos políticos, económicos y sociales que asumieron con los diferentes actores. Es a través de su incorporación en la agenda como estas demandas captan la atención de las autoridades a fin de movilizar los recursos públicos (entendidos estos como dinero, organización, tiempo, etc.) para solucionarlas.

Este *enmarque* se ubica en tres niveles que se relacionan entre sí y van cambiando con el paso del tiempo (reenmarcándose): la *vida personal*, la *investigación científica* y la *hechura de políticas públicas*; se refiere a aquello que los políticos consideran digno de atención y se encuentra en la jurisdicción gubernamental.

El problema público inserto en la agenda pretende alcanzar -a través de la política pública- tres objetivos: identificar quiénes “sufren”, diseñar programas y lograr un impacto sobre la población. De este modo, las políticas públicas pueden ayudar a orientar el quehacer del gobierno al establecer una estrategia para enfrentar un problema público mediante la articulación de las acciones, por ello, es necesario detenerse en su estructura.

Las políticas públicas son parte de la riqueza de un país, pero deben revisarse constantemente en la búsqueda de un ejercicio eficaz de gobierno; la capacidad de un gobierno para cumplir con su misión está vinculada, de manera directa, con la solidez de éstas. Una estructura clara para visualizar las políticas públicas es la siguiente:



Gabriela Coral Torres Ortiz

Las políticas públicas ofrecen caminos para la toma de decisiones y las formas de organización tanto del gobierno como de la sociedad, en un marco normativo que, en su conjunto, brinda distintas interpretaciones para enfrentar problemas públicos en un lapso determinado.

1.3 Nuestro problema público, su inserción en la agenda

Una vez realizado el recorrido por algunos conceptos importantes, explicaremos el contexto político y social en el que se desarrolló el problema público que nos ocupa.

La sociedad mexicana no concebía como problema la legitimidad de los procesos electorales que le dieron el triunfo al PRI desde su creación como partido político en el año de 1929 hasta el proceso electoral de julio de 1988; sin embargo, paulatinamente se empezó a cuestionar la transparencia de los procesos electorales y la imparcialidad y credibilidad del organismo encargado de su organización, surgiendo entonces grupos disidentes al gobierno en curso que alzaron la voz manifestando abiertamente sus opiniones, evidenciando así el surgimiento de un problema.

Diremos que el Frente Democrático Nacional (FDN) hizo escuchar la voz de una ciudadanía inconforme, organizada, a través de los medios de comunicación, sabiendo que éstos actúan como voceros a nivel nacional, permitiendo así que la ciudadanía y los actores políticos se mantengan informados y atentos a los acontecimientos.

El FDN solicitó el reconocimiento de un nuevo partido, el Partido de la Revolución Democrática (PRD), quien mostró la fuerza del sector representado, por lo que la Comisión Federal Electoral lo registró el 5 de mayo de 1989, para contender en futuros procesos electorales.

El cuestionamiento ciudadano y de los sectores organizados sobre los resultados de la contienda electoral de 1988, en el que se dio la “caída” del sistema de cómputo, hizo que actores políticos consideraran incluir en la agenda de discusión todos los temas relacionados con los procesos electorales federales. Ejemplo de ello es el reconocimiento que hizo Carlos Salinas de Gortari en su discurso de toma de posesión, en el que menciona la importancia de ampliar los espacios

políticos y crear vías institucionales que permitieran mayor participación ciudadana.

Como parte de la agenda, se pensó llevar a cabo una reforma (1989), cuyas principales aportaciones fueron: la reducción de la sobrerrepresentación del PRI en la Cámara de Diputados, el diseño de un nuevo padrón electoral, el establecimiento del Tribunal Federal Electoral, la creación de un organismo público permanente -independiente del Gobierno Federal- encargado de la organización de las elecciones federales: el Instituto Federal Electoral (IFE) y un año después, la expedición del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe). En él se estableció la creación de un Servicio Profesional Electoral (SPE), en donde se definieron los mecanismos de reclutamiento, selección y profesionalización de los funcionarios encargados de la organización y desarrollo de los procesos electorales federales, a través de un Programa de Formación, atendiendo de esta manera la disposición constitucional de contar con órganos ejecutivos y técnicos de personal calificado necesario para prestar el servicio profesional electoral.

El IFE sería el encargado de contribuir al desarrollo de un sistema electoral democrático mediante la promoción y difusión de la cultura o educación cívica y la capacitación electoral; el fortalecimiento del régimen de partidos, el velar por la autenticidad y efectividad del sufragio; la actualización permanente del padrón electoral; el registro de los partidos, sus plataformas y candidatos; el computo de las votaciones; el aseguramiento de los derechos políticos electorales y obligaciones de los ciudadanos; la entrega de constancias de mayoría relativa; el desarrollo de un servicio de funcionarios profesionales en materia electoral (se estableció su carácter permanente).

Asimismo, esta reforma consideró profesionalizar al personal encargado de prestar el servicio público electoral, siendo el 29 de junio de 1992 cuando el presidente de la República firmó el decreto que creó el Estatuto del Servicio

29 Discurso de Toma de Posesión de Carlos Salinas de Gortari como Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. Diciembre 1, 1988, http://www.biblioteca.tv/artman2/publish/1988_67/Discurso_de_Toma_de_Posei_n_de_Carlos_Salinas_de__74.shtml

Profesional Electoral, dándose así el primer paso hacia la profesionalización de los servidores responsables de organizar las elecciones federales a partir de 1994.

De esta manera se contó por primera vez en la historia electoral de México con un cuerpo de servidores públicos de carrera especializados en aspectos electorales a través de un Servicio Profesional, concebido como un sistema de personal de carrera, integrado por funcionarios electorales especializados que tienen por objeto asegurar el desempeño profesional de sus actividades, proveer del personal necesario calificado para prestar el servicio electoral y apoyar el ejercicio de las atribuciones de sus órganos.

El Servicio Profesional Electoral se convirtió en un sistema de carrera compuesto por el ingreso, la formación y desarrollo profesional, la evaluación, la promoción, los incentivos y el procedimiento disciplinario, el cual se organiza y desarrolla a través de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, teniendo por objetivo el coadyuvar al cumplimiento de los fines del Instituto³⁰ y al ejercicio de las atribuciones de los órganos del mismo, conforme a los principios rectores³¹; fomentar entre sus miembros la lealtad e identidad con el Instituto; promover que el desempeño de sus miembros se apegue a los principios rectores de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad; impulsar que los miembros del Servicio se conduzcan conforme al derecho a la no discriminación, a los preceptos de equidad, la rendición de cuentas, así como fomentar la cultura democrática en el ejercicio de sus funciones, y proveer al Instituto de personal calificado.

Con la reforma de 1993 se incorporaron, entre otros cambios, las primeras regulaciones en materia de financiamiento público y fiscalización de los recursos de los partidos políticos. Un año más tarde, en 1994, se implementó la

30 Dichos fines son: contribuir al desarrollo de la vida democrática, preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos, integrar el Registro Federal de Electores., asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos político electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones. garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión. velar por la autenticidad y efectividad del sufragio, llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la cultura democrática y fungir como autoridad única para la administración del tiempo que corresponda al Estado en radio y televisión destinado a los objetivos propios del Instituto, a los de otras autoridades electorales y a garantizar el ejercicio de los derechos que la Constitución otorga a los partidos políticos en la materia.

31 Principios: certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

ciudadanización de la autoridad electoral en todos sus niveles: desde la integración de las mesas directivas de casilla (MDC) hasta la conformación del Consejo General. También se establecieron las primeras medidas de seguridad y certeza para los procesos electorales, como la doble insaculación de los ciudadanos que integran las MDC, las boletas con talón foliado, las urnas transparentes, así como la acreditación de observadores electorales y visitantes extranjeros.

La reforma de 1996 se considera un parteaguas en la historia de las reformas electorales mexicanas, pues en ese año se realizó una revisión de fondo del Cofipe y de las instituciones que regula. Esta reforma consolidó al IFE como organismo autónomo, libre de la tutela del poder ejecutivo. También se diseñó un conjunto de reglas para garantizar una contienda equitativa y consolidar a los partidos políticos como entidades de interés público.

El Gobierno Federal había venido proponiendo reformas a la legislación electoral como parte de la agenda pública, que como se señala en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, ha pretendido garantizar que el voto de los ciudadanos cuente, considerando que la democracia se debe afianzar, como una forma de vida en los distintos ámbitos de la vida nacional, en el marco institucional de un sistema democrático que debe garantizar elecciones limpias y justas.

Como parte del proceso de fortalecimiento de la credibilidad de Instituto se llevó a cabo la reforma electoral de 2007-2008 cuyos ejes principales fueron: la reducción de los gastos de campaña y de los plazos en que se realizan; el establecimiento de la fórmula de financiamiento público; la renovación escalonada de los consejeros del IFE; el establecimiento del derecho a réplica y la disminución del poder mediático de las televisoras.

Capítulo 2.

El Programa de Formación y Desarrollo Profesional y su evolución

En el Instituto Federal Electoral, se consideró la pertinencia de integrar un área encargada de establecer una política pública de profesionalización orientada a la formación de un cuerpo de funcionarios especializados en procesos electorales, siendo ésta el Servicio Profesional Electoral, la cual no pudo iniciar sus funciones en 1991 dada la proximidad de las elecciones para renovar al poder legislativo. Es hasta junio de 1992 cuando se estableció formalmente dicho servicio, regulado por un Estatuto e integrándose en 1993 a través de una convocatoria pública abierta para preparar las elecciones federales de 1994.

El Servicio Profesional Electoral es un sistema de carrera compuesto por el ingreso, la formación y desarrollo profesional, la evaluación, la promoción, los incentivos y sanciones, a cargo de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral y tiene por objeto:

- I. Coadyuvar al cumplimiento de los fines del Instituto y al ejercicio de las atribuciones de los órganos del mismo, conforme a los principios rectores de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad;
- II. Fomentar entre sus miembros la lealtad e identidad con el Instituto;
- III. Promover que el desempeño de sus miembros se apegue a los principios rectores de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad;
- IV. Impulsar que los miembros del Servicio se conduzcan conforme al derecho a la no discriminación, a los principios de equidad, la rendición de cuentas, así como que fomenten la cultura democrática en el ejercicio de sus funciones, y
- V. Proveer al Instituto de personal calificado.

De acuerdo con el Estatuto del Servicio Profesional Electoral, el IFE contará con dos tipos de personal: miembro del Servicio Profesional Electoral y personal administrativo (que no son miembro del Servicio)³². Los miembros del Servicio o personal de carrera son aquellos funcionarios que obtuvieron su nombramiento en una plaza presupuestal y prestan sus servicios de manera exclusiva en un cargo o puesto del Servicio Profesional Electoral integrándose por más de dos mil funcionarios; por su parte, el personal administrativo se compone de aquellas personas físicas que, habiendo obtenido su nombramiento en una plaza presupuestal, preste sus servicios de manera regular y realice actividades que no sean exclusivas de los miembros del Servicio.

El Servicio Profesional se integra por dos cuerpos conforme el Catálogo del Servicio: uno de la Función Directiva conformado por el personal de carrera que ocupe los cargos con atribuciones de dirección, mando y supervisión; y otro de Técnicos que se integra por el personal de carrera que realizará actividades operativas especializadas.

Como parte del Cuerpo de la Función Directiva, se encuentran dentro de la estructura ocupacional centralizada los siguientes cargos: a) Coordinador de Área; b) Director de Área; c) Subdirector de Área, y d) Jefe de Departamento. En tanto en la estructura ocupacional desconcentrada se tiene a los vocales a nivel local y distrital: a) Ejecutivo; b) Secretario; c) de Capacitación Electoral y Educación Cívica; d) de Organización Electoral; y e) del Registro Federal de Electores.

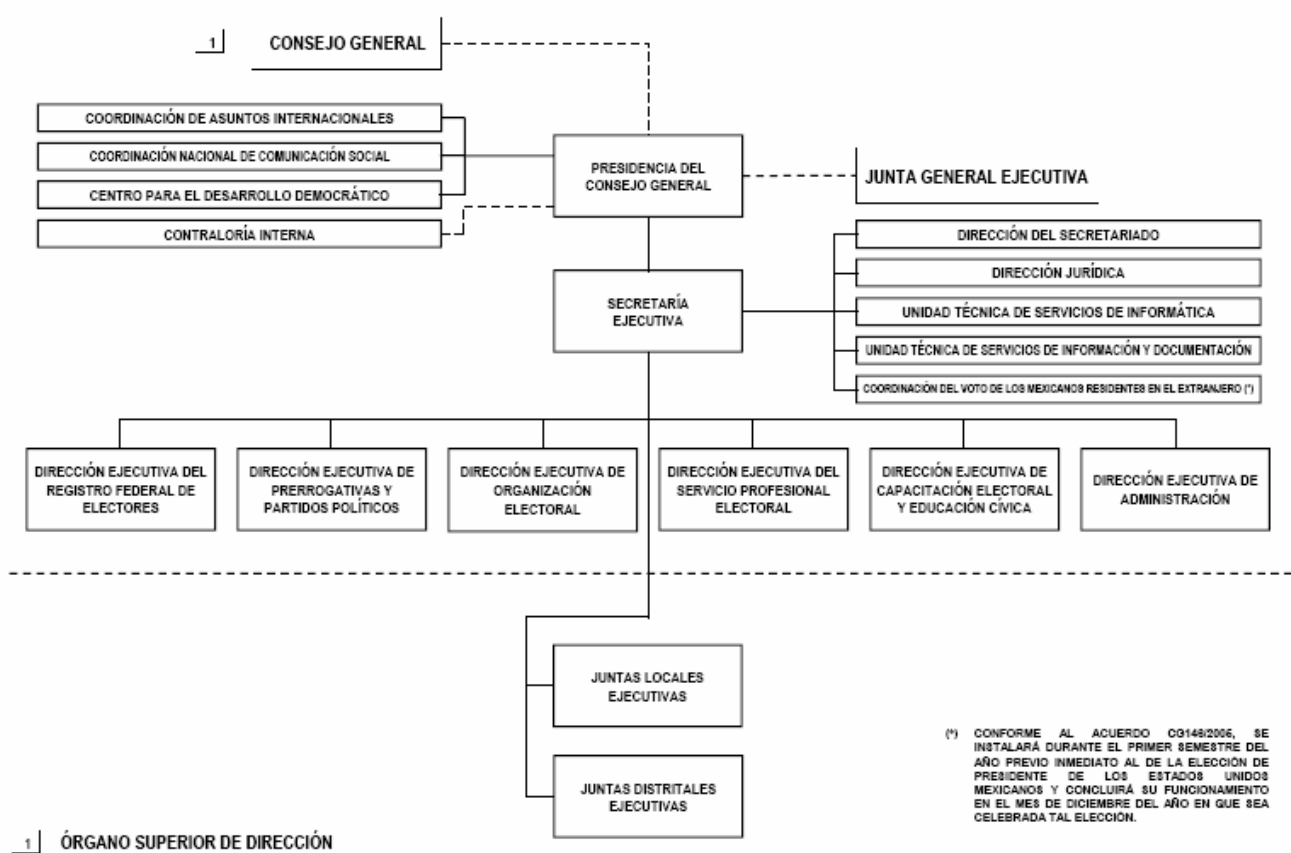
En el Cuerpo de Técnicos se encuentran en la estructura ocupacional centralizada únicamente el: a) Operativo; y en la estructura ocupacional desconcentrada al: a) Coordinador Operativo; b) Jefe de Monitoreo a Módulos; c) Jefe de Oficina de Cartografía Estatal; d) Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis, todos ellos ubicados en las Juntas Locales y Distritales.

³² El IFE cuenta con dos tipos de personal: del Servicio y administrativo. El del Servicio Profesional Electoral se ubica en las Direcciones Ejecutivas del Registro Federal de Electores, Prerrogativas y Partidos Políticos, Capacitación Electoral y Educación Cívica y Organización Electoral, así como en las juntas locales y distritales; y la rama administrativa se encuentra en las direcciones ejecutivas de Administración (DEA) y del Servicio Profesional Electoral (DESPE), así como en el Centro de Desarrollo Democrático.

Es a través del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral (artículos 85 al 98, 100 al 104 y 116 al 126) que se reconoce a la DESPE como el área encargada de definir la estructura del Programa y las actividades de formación de sus miembros del Servicio Profesional Electoral, de determinar los contenidos y de establecer las modalidades y criterios de calificación de los funcionarios, quienes se convierten en la columna vertebral del instituto, ya que ubicados en cuatro direcciones ejecutivas (Capacitación Electoral y Educación Cívica, Organización Electoral, Registro Federal de Electores y Prerrogativas y Partidos Políticos), 32 juntas locales y 300 juntas distritales se encargan de realizar las siguientes actividades sustantivas para organizar y desarrollar los procesos electorales federales:

- Realizar el proceso de fotocredencialización e integrar y mantener actualizado el registro de electores coordinado en la Dirección Ejecutiva del Registro y sus vocales del registro;
- Promover la conciencia ciudadana mediante medios de difusión en instituciones educativas o la formación de funcionarios de casilla, sobre la importancia de los asuntos electorales mediante programas de educación cívica y participación ciudadana con los programas diseñados en la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica y puestos en marcha por los vocales de capacitación;
- Organizar y promover la impresión y distribución de la documentación electoral, recabar la documentación del proceso electoral y llevar la estadística de los procesos electorales bajo la coordinación de la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y sus vocales de organización;
- Realizar los trámites del registro de candidatos, órganos directivos de los partidos políticos y sus representantes ante el IFE, atender todos los aspectos referentes a su financiamiento público, apoyar en la gestión de sus prerrogativas y en la contratación de espacios de radio y televisión a través de la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos.

Estas actividades se desarrollan bajo la siguiente estructura orgánica³³:



Cada una de las funciones de los miembros del Servicio son sustantivas en la puesta en marcha de los procesos electorales y de su adecuada realización depende la credibilidad del Instituto ante la sociedad. Se busca la profesionalización de los funcionarios utilizando como herramienta el Programa de Formación y Desarrollo Profesional, en él se: 1) estipulan las materias y contenidos de las fases básica, profesional y especializada, 2) diseñan y especifican el uso de diversos materiales didácticos, 3) editan textos, 4) evalúa el aprovechamiento de los miembros del Servicio Profesional y 5) planean y realizan cursos, todo ello con apoyo del Centro para el Desarrollo Democrático; proporcionando los conocimientos y herramientas que dan a los funcionarios los insumos necesarios para mejorar la calidad de su desempeño.

El artículo 41, fracción II de la Constitución y el artículo 95, fracción 1, inciso c) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe), disponen que el Instituto Federal Electoral contará con personal calificado³⁴, cada miembro del Servicio de este organismo debe conocer a profundidad sus principios y funciones, leyes, reglamentos y estatuto, sus procedimientos, instrumentos y técnicas para el mejor desempeño de sus capacidades³⁵ con base en la responsabilidad que se le confiere.

Para lograr concretar de manera integral los principios, la función, el objetivo, la misión y los fines del Instituto Federal Electoral, el Programa de Formación y Desarrollo Profesional debe “vincular el desempeño de las responsabilidades y el desarrollo profesional del personal de carrera con el cumplimiento de los objetivos

34 Cabe aclarar que el subcapítulo 1.4 El Programa de Formación y Desarrollo Profesional y su evolución fue obtenido del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, los documentos entregados a la SEP para registrar al Programa como Maestría, los libros de las áreas modulares que fueron elaborados en la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, así como del Estatuto del Servicio de 1996 y 2010 y el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales de 1999 y 2008. (Acuerdo firmado con la Secretaría de Educación Pública el 2 de octubre de 2003).

35 Artículo 3, fracción I, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral. El Servicio tiene por objeto: coadyuvar al cumplimiento de los fines del Instituto y al ejercicio de las atribuciones de los órganos del mismo, fomentando entre sus miembros la lealtad e identificación con la institución y sus fines.

institucionales”³⁶ apegados a sus principios y fines fundamentando la construcción de un sentido democrático de la profesionalización y especialización de los miembros del Servicio Electoral.

No interesó al IFE quedarse en un nivel de capacitación en el que solamente se desarrollaran habilidades y aptitudes, sino que se buscó sumar a estos dos aspectos una formación teórica que fortaleciera capacidades y valores, proporcionara los insumos teóricos necesarios para el adecuado manejo de los recursos materiales, humanos y financieros; la evaluación y control de los procesos que integran su quehacer, así como el diseño de proyectos, el profundo conocimiento de la normatividad electoral aplicable y la historia política-electoral del país.

Conforme a la estructura y características del Servicio Profesional Electoral, el Programa de Formación y Desarrollo constituye uno de los aspectos fundamentales en la medida en que está orientado a formar funcionarios electorales que:

- Cuenten con conocimientos suficientes, específicos y especializados, relacionados con la misión³⁷ y visión³⁸ institucional. Así, el Programa les aporta formación y elementos sobre las disposiciones legales aplicables a la materia electoral; sobre administración y organización institucionales

36 Art. 4, fracción III, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral Es por esta razón que el sentido democrático de la profesionalización del servicio electoral no puede separarse de los principios, función, objetivo y fines del IFE, pues esta idea base se asocia con la integración y forma de organización de los poderes políticos y autoridades del Estado, como primer eslabón del orden democrático.

Incluso el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) define a la democracia como un sistema representativo de gobierno ciudadano regido por el principio de mayoría. En la democracia, la soberanía reside en los ciudadanos, quienes eligen a otros ciudadanos para que en su representación asuman cargos públicos y tomen las decisiones más pertinentes para lograr el desarrollo económico y social del país; es por ello, que dentro de sus cinco ejes de política pública encontramos el denominado Democracia efectiva y política exterior responsable.

Y es justo en esa democracia efectiva en donde la profesionalización permite al miembro del Servicio llevar a cabo una formación permanente y continua, adquiriendo las competencias profesionales que le permitan enfrentar los constantes retos de su labor y el mejor desempeño de sus funciones, así como eficientar las actividades institucionales y optimizar los recursos con sentido ético y social; fortaleciendo con ello la experiencia del IFE en la organización de los procesos electorales, además de convertirse en el activo fundamental en la construcción de la agenda de diálogo, acuerdo y negociación, como lo indica el PND 2007-2012.

37 Misión: “Brindar un servicio basado en procesos efectivos de atención a la ciudadanía que permitan contribuir a mantener la transparencia, credibilidad y confianza en el Instituto por parte de la sociedad y los partidos políticos.” www.ife.org.mx

38 Visión: “Convertirnos en un centro de servicio de calidad internacional como resultado de la eficiencia de nuestra operación; basándonos en los principios institucionales de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad que nos permitan mantener un alto grado de credibilidad y prestigio entre la ciudadanía, así como coadyuvar en las tareas institucionales de fomento a la democracia y participación ciudadana.” www.ife.org.mx

a través de procedimientos y técnicas, y el desarrollo de competencias que permitan el mejor desempeño de sus funciones.

- Asuman los principios y valores que definen y rigen las actividades de la institución. Para ello, el Programa de Formación incluye el estudio de temas sobre ética y sobre la importancia de preservar al IFE como el organismo garante del proceso electoral nacional.
- Se responsabilicen de producir y difundir conocimientos y herramientas generados por su proceso de formación para coadyuvar al desarrollo institucional.³⁹

Con esta visión, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE) formuló desde junio de 1992, el siguiente objetivo general del Programa: “Vincular el desempeño de las responsabilidades y el desarrollo profesional del personal de carrera con el cumplimiento de los objetivos institucionales”⁴⁰

Con base en los artículos 88, 89 y 90 del Estatuto, se plantearon los contenidos del Programa a partir de tres fases de formación:

- **Fase básica:** tiene como objetivo fundamental la homogenización de conocimientos e inducción y pertenencia al Instituto.
- **Fase profesional:** consiste en brindar los elementos que se consideran comunes a todos los miembros del Servicio Profesional Electoral.
- **Fase especializada:** pretende profundizar y actualizar conocimientos y habilidades.

³⁹ Vid. Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

⁴⁰ Art. 4, fracción III, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral.

Para poner en marcha el logro de su objetivo general y el de sus fases, se puso en marcha en 1993 el Programa de Formación como una de las herramientas de la política pública de profesionalización que pretende contribuir al perfeccionamiento del ejercicio democrático, para lo cual se buscó homogenizar el conocimientos sobre las funciones del instituto dentro del derecho constitucional, marco legal electoral, herramientas estadísticas y expresión escrita.

En 1999 se realizaron ajustes a los materiales y se incorporaron temas como las reformas a la legislación electoral (Cofipe)⁴¹, historia sobre el desarrollo electoral en México y elementos teóricos y de la historia nacional sobre los partidos políticos, convirtiéndose de esta manera en una de las propuestas institucionales para tratar de atender los requerimientos de los sectores críticos y académicos que cuestionaban el profesionalismo e imparcialidad de los funcionarios electorales y, por consiguiente, a la propia institución⁴².

Se editaron textos y guías de estudio autoinstruccionales para las fases básica y profesional que permitieran a los miembros del Servicio preparar simultáneamente el proceso electoral y memorizar los contenidos de los materiales didácticos.

Las fases básica y profesional de este Programa se orientaron hacia una concepción curricular como producto, es decir, con un sentido administrativo de la planeación académica para estructurar y secuenciar las materias o asignaturas. Se utilizaron estrategias de aprendizaje que pretendían incrementar el acopio de conocimientos lineales, privilegiando la responsabilidad, autonomía e iniciativa de los miembros del Servicio en la planeación y organización de las actividades de estudio dentro de los espacios operativos y temporales establecidos por el IFE.

41 Se incluyeron temas como Desarrollo Electoral Mexicano, Los Partidos Políticos en México y COFIPE I y II en los que se recogieron las reformas de 1996 que incidieron en las modificaciones al Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, la Ley Reglamentaria del Artículo 105 constitucional, la Ley Orgánica del Poder Judicial, el Código Penal, así como la nueva ley del Sistema de Medios de Impugnación en Materia Electoral (Woldenberg, José, 1997: 43).

42 Vid. Anexo 1.

Además, la intención educativa se orientó a la acreditación o no acreditación de los exámenes de formación como requisito indispensable para permanecer dentro del Servicio Profesional Electoral⁴³, más no por la utilidad que proporcionara el aprendizaje de los contenidos para el desempeño de los miembros del Servicio.

Sin embargo, quedaba pendiente el desarrollo de la fase especializada contenida en el artículo Séptimo Transitorio del Estatuto y para ello, la DESPE consideró necesario realizar en 1999 la revisión y el análisis del Programa que operaba en ese momento a través de una evaluación o diagnóstico interno y otro externo, con un proceso sistemático de recopilación y análisis de información, dirigida a tomar decisiones que optimizaran su funcionamiento.

Asimismo, debido a una serie de deficiencias que se venían presentando durante la operación del Programa y considerando las demandas de los miembros del Servicio, se hizo evidente la necesidad de evaluarlo, con el fin de obtener información fiable que permitiera tomar decisiones en cuanto a la reestructuración y diseño del mismo.

La información obtenida en cada una de las etapas del proceso de evaluación de las fases básica y profesional del Programa de Formación en servicio, permitió no sólo conocer los resultados obtenidos en términos de eficiencia y eficacia para la rendición de cuentas, sino también en llevar a cabo estrategias de mejora continua, con el propósito de optimizar el desarrollo personal y profesional de los usuarios del Programa, así como la productividad real de la organización.

Como respuesta a lo anterior, se concibió un modelo de evaluación del Programa, basado en una metodología de trabajo, sustentada en un diseño de investigaciones de estudio de caso y análisis situacional, que permitiera obtener la máxima información y de la manera más detallada posible las condiciones en que operaba el Programa, con la finalidad de tomar decisiones para establecer estrategias de mejora continua en cada una de sus etapas realizando evaluaciones:

⁴³ Con base en el Acuerdo de la Junta General del 29 de mayo de 1996 en el que se establecen como máximo tres oportunidades para acreditar una materia y ahora integrado en el artículo 147 del Estatuto de 2010.

- 1) del contexto y necesidades de formación,
- 2) de la planificación- diseño del Programa,
- 3) del proceso del Programa, y
- 4) del producto/ resultado del Programa.

En dicha evaluación o diagnóstico se hizo evidente que los contenidos, materiales didácticos y proceso de evaluación con los que se había instrumentado el Programa en sus fases básica y profesional, requerían una adecuación metodológica para la formación de los funcionarios en servicio.

Esta apreciación originó la creación de un proyecto integral denominado Proyecto de Formación y Desarrollo de los miembros del Servicio Profesional Electoral para el año 2000, en el que se consideró la posibilidad de modificar la estructura y contenidos de las fases básica y profesional, así como el diseño de la fase especializada. Se planteó, como objetivo general el diseñar un modelo curricular que diera respuesta a las necesidades de formación y desarrollo de los funcionarios. Para ello se llevaron a cabo un *estudio de gabinete*⁴⁴ y tres *estudios de campo* con los miembros del Servicio y autoridades del Instituto, permitiendo realizar las modificaciones necesarias.

La evaluación del Programa fue y es fundamental, ya que son los funcionarios en formación sobre quienes recae la imagen del desempeño de la institución y la credibilidad en su actuación. En este sentido, el propósito se centró en construir un instrumento de mejora y desarrollo constante de los miembros del Servicio, que contribuyera al desarrollo constante de capacidades que promovieran de manera efectiva el desempeño imparcial y eficiencia de los funcionarios, estableciendo mecanismos de evaluación permanente, con estricto apego al Estatuto.

El Programa, por ser un instrumento funcional de formación para personas en servicio, requería por un lado, atender a adultos con características de aprendizaje específicas y por otro, proveerlos de herramientas para su desempeño.

⁴⁴ Se tomaron como referencia los textos elaborados en el periodo 1993-1996 y las antologías de 1999, así como la relación entre las fases básica y profesional.

Los llamados programas de formación en servicio presentan en su estructura la necesidad de asegurar una carrera de largo aliento que permita la formación y actualización continua de los diferentes cargos y puestos de trabajo, con el fin de asegurar la permanencia, la promoción y el ascenso en el ámbito laboral. Dentro de la administración pública en México, se considera el Servicio Civil de Carrera como un proceso de formación continua en servicio que pretende asegurar la mayor y mejor preparación de los servidores públicos, asegurando la eficiencia, honradez y profesionalismo en el desempeño de sus funciones.

Dado que el Programa se aplica a adultos, para quienes enfrentarse a un proceso de aprendizaje se centra en satisfacer intereses y necesidades particulares, se consideró pertinente conocer el contexto bajo el cual se llevaría a cabo el proceso de aprendizaje e identificar los rasgos socioeducativos al analizar edad, sexo, nivel de estudios y permanencia laboral de los miembros del Servicio, además de los aspectos profesionales que comprendían las actividades que desempeñaban.

Estas características fueron el eje para definir el tipo de contenidos y estrategias de aprendizaje del Programa, ya que el proceso de aprendizaje en los adultos posee características particulares que deben considerarse cuando se realiza cualquier esfuerzo de formación u orientación.

Respecto de las características socioeducativas de los funcionarios del Instituto, de acuerdo con la información analizada con corte al 15 de junio del 2003⁴⁵, podemos decir que: 39% de los miembros del Servicio Profesional Electoral fluctuaban entre 30 y 39 años de edad, 36% entre 40 y 49, 7% eran menores de 30 y 19% mayores de 50. Tomando en cuenta que el IFE fue creado en 1990, a finales de 2004 el 50% tenía una antigüedad laboral entre 6 y 10 años, 28% menos de cinco y 22% más de once.

En cuanto al sexo y cargo que ocupaban, 83% eran de sexo masculino y se encontraban como Vocales Ejecutivos, Vocales Secretarios, Vocales de Organización, Vocales del Registro y Directores de área; en tanto que el 17%

⁴⁵ Información procesada por la Dirección de Normatividad e Incorporación de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.

correspondían al sexo femenino y se ubicaban como Vocales de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Jefas de Oficina de Seguimiento y Análisis, Subdirectoras y en puestos operativos.

Por otra parte, 79.45% de los miembros del Servicio contaban con estudios de nivel licenciatura, 7.64% maestría, 12.32% educación media superior y 0.44% estudios de doctorado.

Con relación a los campos de formación profesional de los funcionarios en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado, el 35% se ubicaron en Derecho y algunas de sus ramas, 14% lo ocuparon los de Ciencias Exactas, 13% correspondió a los de Ciencias Políticas y Sociales, 10 % fueron de áreas de administración y contaduría, el 16% restante en áreas: educativas, económicas, biológicas, informáticas, filosóficas, antropológicas, lenguas hispanas, biblioteconomía, militares y pilotos aviadores.

Podemos entonces asegurar que, en general, la población del Servicio Profesional se integraba en su mayoría por hombres adultos, entre 30 y 40 años de edad, con licenciatura en derecho y sus respectivas ramas, así como en Ciencias Exactas y Ciencias Sociales.

Además, como la población del Servicio Profesional se encuentra dispersa geográficamente, se requirió de una propuesta metodológica en el Programa para que cada miembro fuera capaz de realizar aprendizaje significativo por sí solo; para ello se hizo necesaria la adquisición de estrategias de exploración, planificación y regulación de la propia actividad, que una vez logradas se integraran a la estructura mental de cada miembro del Servicio Profesional Electoral, siendo esto en esencia el objetivo más ambicioso de la propuesta metodológica.

Considerando las características anteriores y sin perder de vista la misión y visión institucional⁴⁶, se pudo decidir el tipo de modelo educativo y los recursos didácticos que sería conveniente utilizar.

46 Vid. Anexo 2.

La Subdirección de Formación realizó una intensa búsqueda de opciones educativas, tarea que no fue sencilla porque no existe ninguna corriente educativa que de manera integral pudiera ofrecer una explicación global de los procesos educativos en general y de los procesos de enseñanza aprendizaje en servicio en particular, suficientemente articulada, precisa y con sólidos apoyos empíricos, que gozara de amplio consenso y aceptación independientemente de enfoques y escuelas de pensamiento tradicionales.

Una vez revisadas las opciones educativas, se consideró el constructivismo como la opción idónea para el rediseño del Programa del año 2000, ya que éste modelo atiende las necesidades del quehacer profesional dado que estimula el aprendizaje significativo de los contenidos. Es decir, los miembros del Servicio requerían construir conocimientos mediante contenidos temáticos que les fueran significativos para realizar su trabajo, utilizando estrategias y recursos didácticos que facilitaran el aprendizaje y que dieran muestra de la importancia de la formación de los servidores públicos en aras de la profesionalización de un servicio que atendiera eficaz y eficientemente las tareas que le fueron encomendadas.

Seleccionado el modelo educativo constructivista se realizó el diseño de la fase especializada y posteriormente se reestructuraron las fases básica y profesional⁴⁷ para hacerlas congruentes, con base en un concepto curricular como proceso en el que el fin último es producir los aprendizajes deseados, en especial si consideramos la heterogeneidad en la formación profesional de los miembros del Servicio Profesional Electoral al momento de incorporarse al mismo.

Acorde con el diagnóstico de necesidades, se integró el conocimiento en cuatro áreas modulares: Ético- Institucional, Administrativo- Gerencial, Jurídico-Política y Técnico-Instrumental, mismas que serían apoyadas mediante un Subprograma de Desarrollo.

⁴⁷ A pesar de que el Programa empieza a operar en el año 2000, se aprueban formalmente las modificaciones al Programa hasta el Acuerdo de la Junta General del 22 de julio de 2002.

A continuación haré una breve descripción de las teorías educativas que sustentan el modelo educativo constructivista:

<p>JEAN PIAJET</p>	<p>Realiza un tratado sobre la Teoría Completa del Desarrollo Cognoscitivo: asentada en la forma en la que los niños llegan a conclusiones, buscando la lógica en las respuestas dadas a las preguntas formuladas a partir de la inteligencia que cuenta con dos atributos: organización y adaptación.</p> <p>La Organización: está formada por las etapas de conocimientos que conducen a conductas diferentes en situaciones específicas.</p> <p>La Adaptación: Es un atributo de la inteligencia y es adquirida por la asimilación a través de la cual adquieren nueva información y también por la acomodación mediante la que se ajustan a esa nueva información.</p> <p>Jean Piaget concibe la formación del pensamiento como un desarrollo progresivo cuya finalidad es alcanzar un cierto equilibrio en la edad adulta. Dice que el desarrollo es un perpetuo pasar de un estado de menor equilibrio a un estado de equilibrio superior.</p> <p style="text-align: right;">Continúa...</p>
-------------------------------	---

<p>DAVID AUSUBEL</p>	<p>Creador de la Teoría del Aprendizaje Significativa: acuña éste concepto para distinguirlo del repetitivo o memorístico y señala el papel que juegan los conocimientos previos del alumno en la adquisición de nuevas informaciones.</p> <p>La significatividad sólo es posible si se relacionan los nuevos conocimientos con los que ya posee el sujeto. En este sentido, aprender es sinónimo de comprender, por ello, lo que se comprenda será lo que se aprenderá y recordará mejor porque quedará integrado en la estructura de conocimientos. Aprender significa comprender y para ello es condición indispensable tener en cuenta lo que el alumno ya sabe sobre aquello que se le quiere enseñar.</p> <p>El término "significativo" se refiere tanto a un contenido con estructuración lógica propia, como a aquel material que potencialmente puede ser aprendido de modo significativo, es decir, con significado y sentido para el que lo internaliza. La estructura cognoscitiva consiste en un conjunto organizado de ideas que preexisten al nuevo aprendizaje que se quiere instaurar.</p> <p>Dado que en el aprendizaje significativo los conocimientos nuevos deben relacionarse sustancialmente con lo que el alumno ya sabe, es necesario que se presenten de manera simultánea, por lo menos las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• El contenido que se ha de aprender debe tener sentido lógico, es decir, ser potencialmente significativo, por su organización y estructuración.• El contenido debe articularse con sentido psicológico en la estructura cognoscitiva del aprendiz, mediante su anclaje en los conceptos previos.• El estudiante debe tener deseos de aprender, voluntad de saber, es decir, que su actitud sea positiva hacia el aprendizaje.• En síntesis, los aprendizajes han de ser funcionales, en el sentido de que sirvan para algo, y significativos, es decir, estar basados en la comprensión. <p>De acuerdo al aprendizaje significativo, los nuevos conocimientos se incorporan en forma sustantiva a la estructura cognitiva del alumno, pero también es necesario que el alumno se interese por aprender lo que se le está mostrando.</p> <p><i>Ventajas del aprendizaje significativo</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Produce una retención más duradera de la información.• Facilita el adquirir nuevos conocimientos relacionados con los anteriormente adquiridos.• La nueva información al ser relacionada con la anterior, es guardada en la memoria a largo plazo.• Es activo, pues depende de la asimilación de las actividades de aprendizaje por parte del alumno.• Es personal, ya que la significación de aprendizaje depende los recursos cognitivos del estudiante. <p>Continúa...</p>
--------------------------	--

<p>LEV VYGOTSKY</p>	<p>Desarrolla la Teoría del constructivismo social: considera al individuo como el resultado del proceso histórico y social donde el lenguaje desempeña un papel esencial. Sostiene que el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio, pero el medio entendido social y culturalmente, no solamente físico.</p> <p>Establece que hay dos tipos de funciones mentales: las inferiores y las superiores. El comportamiento derivado de las funciones mentales inferiores es limitado; está condicionado por lo que podemos hacer. Estas funciones nos limitan en nuestro comportamiento a una reacción o respuesta al ambiente.</p> <p>Las funciones mentales superiores se adquieren y se desarrollan a través de la interacción social. Puesto que el individuo se encuentra en una sociedad específica con una cultura concreta; están determinadas por la forma de ser de esa sociedad y son mediadas culturalmente.</p> <p>Considera que el concepto de actividad adquiere un papel especialmente relevante en su teoría. Para él, el proceso de formación de las funciones psicológicas superiores se dará a través de la actividad práctica e instrumental, pero no individual, sino en la interacción o cooperación social.</p> <p>Para Vygotsky, a mayor interacción social, mayor conocimiento, más posibilidades de actuar, más robustas funciones mentales.</p> <p>El desarrollo del individuo llega a su plenitud en la medida en que se apropia, hace suyo, interioriza las habilidades interpsicológicas. En un primer momento, dependen de los otros; en un segundo momento, a través de la interiorización, el individuo adquiere la posibilidad de actuar por sí mismo y de asumir la responsabilidad de su actuar.</p> <p>Lo fundamental del enfoque de Vygotsky ha sido la de concebir al sujeto como un ser eminentemente social.</p> <p style="text-align: right;">Continúa...</p>
-------------------------	---

EL CONSTRUCTIVISMO

Es la corriente pedagógica contemporánea más elaborada de la Pedagogía del siglo XX, porque constituye una aproximación integral de un movimiento histórico y cultural de mayores dimensiones: la Escuela Activa. Movimiento que en su tiempo asumió una concepción reformista y una actitud transformadora de los procesos escolares.

Esta corriente se desprende de ese gran movimiento pedagógico cuyas implicaciones ideológicas y culturales están aún vigentes en las prácticas educativas de hoy en día.

Al reconocer en el movimiento de la "Educación Activa" el antecedente principal de la corriente Constructivista en la educación escolarizada, recuperamos la trayectoria histórica inherente a ambas, a partir del núcleo teórico que las caracteriza; esto con el objeto de comprender su inserción y pertinencia dentro de cualquier proceso de innovaciones curriculares o en la elaboración de proyectos tendientes a modificar progresivamente las prácticas docentes.

El Constructivismo no sólo se nutre de las aproximaciones epistemológicas y psicológicas más avanzadas que se desarrollaban en aquella época acerca de los procesos de conocimiento y aprendizaje, respectivamente, sino que también se abastece del pensamiento liberal-antiautoritario producido por las Ciencias Sociales y las nuevas teorías educativas de la segunda mitad del siglo XX. En ese proceso de elaboración conceptual se ubican las obras de Herbert Marcuse, Agnes Heller, Louis Althusser, Raymond Aron, Antonio Gramsci, así como de las "Pedagogías activas o críticas" entonadas por educadores como Celestin Freinet, María Montessori, Pierre Faure, Anton Makarenko, Octave y Maud Mannoni, Paulo Freire, por citar sólo a algunos.

Específicamente, el proceso en el cual sus precursores lograron establecer una conexión singular de cuatro aproximaciones teóricas, con orígenes totalmente independientes: 1) una concepción epistemológica que en particular estaba centrada en la evolución intelectual del sujeto cognoscente (la Epistemología Genética); 2) una visión que dota a la Psicología del aprendizaje escolar de un apellido propio: "lo significativo" (David Ausubel); 3) una teoría sobre el pensamiento humano que reconoce la influencia sociocultural en los aprendizajes y del desarrollo intelectual (específicamente en el desarrollo del lenguaje) de los niños (Lev Vigotsky); y 4) las aportaciones de la llamada Ciencia Cognitiva (Jerome Bruner, Robert Posner, Glaser, entre otros) que nutren al constructivismo de un conjunto de conceptos sin precedentes, por ejemplo, novedosas incursiones en torno al concepto de esquema mental o la ideas para desarrollar mapas conceptuales.

Continúa...

EL CONSTRUCTIVISMO

La corriente Constructivista, en otras palabras, centra en el alumno el rol principal de la "Acción" durante los procesos y episodios de aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes, mismos que, al visualizarse como procesos complejos, se desarrollan en contextos sociales, históricos y culturales determinados, aunque sus productos se manifiesten en forma individual. Por consiguiente, al constructivismo se le puede identificar como una vertiente del pensamiento educativo que se basa en una teoría psicológica del aprendizaje humano.

Para esta corriente la categoría de acción mental constructiva forma parte del núcleo central de su paradigma, lo que significa que el protagonista principal del proceso educativo es el alumno; sin embargo, esa construcción se da en un contexto socio histórico, es decir, tiene lugar en un ambiente social en el que se desarrollan intercambios de lenguajes, códigos, imágenes, esquemas, estructuras y significados entre sujetos activos, es decir, individuos que construyen. Dicho en otros términos, se trata de procesos de intercambio donde el sujeto "produce" esquemas de conocimiento junto con otros "constructores", en una especie de ir y venir entre lo individual y lo social. Pero tal proceso (de construcciones y reconstrucciones), requiere de un plano, un mapa, una idea previa, pero sobre todo de una intencionalidad que permita tanto al alumno como al maestro interactuar o ínter organizar la información (Newman, Griffin y Cole, 1998), y recuperarla con la suficiente claridad para comprenderla e incorporarla a los procesos de aprendizaje.

En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.

Fuente: Diseñado con base en los artículos de Juan Carlos Miranda Arroyo; Pilar García Zapico; Olivia Domínguez Berrum y Hernán García Esquivel (Op. Cit.)

El enfoque constructivista trata de responder a la manera en cómo se adquiere el conocimiento, no solamente considerando la información en su acepción estrecha, sino también en cuanto a capacidades, hábitos, métodos, procedimientos, técnicas y por supuesto, actitudes, valores y convicciones, aspectos fundamentales requeridos por una población que aprendió con métodos tradicionales.

Si bien, se han desarrollado diversas concepciones sociales sobre el aprendizaje, algunas de ellas amplían o modifican algunos de sus postulados, pero la esencia del enfoque constructivista social permanece.

Considerando el enfoque constructivista, la DESPE no sólo se preocupó por ir más allá de un nivel de capacitación en el que únicamente se desarrollaran habilidades y aptitudes, sino que buscó sumar en sus contenidos dos aspectos: primero, una formación teórica para fortalecer capacidades y valores, que proporcionaran los insumos teóricos necesarios para el adecuado manejo de los recursos materiales, humanos y financieros, así como la evaluación y control de los procesos que integran su quehacer; y segundo, el diseño de proyectos, el profundo conocimiento de la normatividad electoral aplicable y la historia política-electoral del país, de tal manera que la adecuada actuación de sus funcionarios se viera reflejada en la imagen que proyecta la institución hacia el exterior.

A partir de este Programa la formación de los miembros del Servicio se vislumbró como la posibilidad de contar con capacitación permanente y continua, adquiriendo las competencias profesionales que les permitieran enfrentar los constantes retos de su labor y el mejor desempeño de sus funciones, así como eficientar las actividades institucionales y optimizar los recursos con un sentido social y ético.

El Programa de 2000 se pensó como la columna vertebral de la estructura del Servicio Profesional, ya que está orientado a formar funcionarios electorales que sean capaces de:

- Contar con conocimientos suficientes, específicos y especializados, relacionados con la misión y visión institucional.
- Asumir los principios y valores que definen y rigen las actividades de la institución.
- Promover el desarrollo institucional mediante la producción y difusión de conocimientos y herramientas generados dentro del propio Programa.⁴⁸

⁴⁸ Vid. Programa de Formación y Desarrollo Profesional, Ed. ILCE, 2004.

El énfasis pedagógico se puso en el aprendizaje, entendido como una construcción social o dicho de otra manera, la construcción del conocimiento como aprendizaje significativo que surge de la interacción entre un sujeto (sujeto del conocimiento) y la realidad constituida por los objetos (el objeto del conocimiento). La propuesta metodológica planteó la forma de incidir en el aprendizaje mediante una acción intencional, sistemática y planificada, sujeta a un imperativo institucional, para contar con un funcionario especializado y profesionalizado, consciente de su profesión y dispuesto a dignificarla, responsable de su quehacer y con sentido de identidad y pertenencia institucionales, que no ponga en tela de juicio la credibilidad de la imparcialidad y objetividad en su actuación como individuo y de la propia institución electoral.

Desde un Programa de Formación, entendido como un proceso de construcción orientado a la producción de aprendizajes deseados, se consideró una estructura curricular integral con contenidos temáticos relacionados entre sí, es decir, entre cada módulo y las cuatro áreas modulares (Ético-Institucional, Administrativo-Gerencial, Jurídico-Político y Técnico Instrumental) y entre las fases de formación (básica, profesional y especializada), de tal manera que el conocimiento fuera complementario como sucede en el quehacer cotidiano.

El rediseño se inició con la formulación de los contenidos temáticos del área modular Ético – Institucional de la fase especializada, para abordar temas innovadores que permitieran generar pertenencia y lealtad a la institución en el marco de una administración pública democrática, fortaleciendo además el sentido de dignidad personal. Para ello, se partió del siguiente objetivo: “que los funcionarios electorales sean capaces de incorporar los valores y principios de la democracia con sus sentidos ético y político dirigidos a construir al ciudadano moderno, para fortalecer los hábitos, las actitudes y el desempeño profesional de los miembros del Servicio Profesional Electoral desde un ethos profesional y un ethos democrático, a fin de lograr que sean promotores de esta cultura y

contribuyan, con base en el sentido y compromiso democrático de la profesionalización, al desarrollo de la democracia como forma de vida.”⁴⁹

Ante la inminencia de proporcionar conocimientos sobre cuestiones de carácter administrativo y gerencial para la administración de recursos humanos, financieros y materiales, se determinó incorporar los contenidos del área modular Administrativo- Gerencial, considerando como objetivo central: “Promover el desarrollo y el mejoramiento continuo de los conocimientos y habilidades administrativas – gerenciales de los miembros del Servicio Profesional Electoral para el desempeño de sus funciones, con enfoques de calidad y productividad.”⁵⁰

Como parte fundamental de la función electoral, tomando en cuenta que ya se contaba con materiales de carácter jurídico en la estructura curricular del Programa de 1999, fue pertinente diseñar el área modular Jurídico- Política a fin de: “desarrollar competencias en el miembro del Servicio para seleccionar, organizar lógicamente, interpretar y aplicar la información referente a las transiciones y diseño institucional que ha experimentado el estado mexicano, cambios que han originado un redimensionamiento del sistema normativo y político en nuestro país, trascendiendo el ámbito de la democracia y de los derechos, logrando permear inclusive la reformulación de los conceptos de soberanía y ciudadanía. El analizar fenómenos como la globalización en sus diversas dimensiones y consecuencias le permitirá al miembro del Servicio construir escenarios y llevar a cabo interpretaciones de la realidad nacional concatenada con la interdependencia global que le permitan construir respuestas y soluciones eficaces apegadas a las tareas, necesidades y fines institucionales acordes a las realidad imperante.”⁵¹

Para integrar la aplicación de todos los conocimientos adquiridos a través de las áreas modulares Ético- Institucional, Administrativo-Gerencial y Jurídico- Política se pensó en incorporar un área modular Técnico-Instrumental, que proveyera de

49 IFE, Programa de Formación y Desarrollo Profesional, Ed. ILCE, 2004.

50 Ibidem.

51 Ibidem.

elementos metodológicos a los miembros del Servicio para que realizaran aportaciones a la vida institucional de acuerdo con su experiencia profesional, al propiciar que: “el miembro del Servicio Profesional utilice los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridos, a través de la metodología para el Análisis de la Investigación Político-Electoral y la Construcción de Discursos Institucionales.”⁵²

Con esta nueva estructura curricular se consideró pertinente crear un Módulo de Actualización⁵³ de carácter temporal para atender a los miembros del Servicio que en el primer Programa (de 1993) hubiesen acreditado una materia en un número mayor a las tres oportunidades establecidas en el Acuerdo de la Junta General del 29 de mayo de 1996, proporcionándoles las herramientas suficientes para poder incorporarse a la estructura curricular del Programa de 2000.

Asimismo, se analizó la conveniencia de proporcionar un instrumento de actualización permanente a través de un Subprograma de Desarrollo que, dentro de las cuatro áreas modulares, respondiera de manera inmediata a las necesidades de capacitación que los miembros demandaban de acuerdo a los requerimientos del cargo y puesto en el desempeño de sus funciones. Al estar ubicado como soporte de las cuatro áreas modulares, permitiría dar al curriculum una estructura flexible y abierta, cuando algún miembro del Servicio solicitara actualización específica podría recurrir a este subprograma.⁵⁴

Hubo que ser muy cuidadoso en la selección y redacción de los contenidos temáticos para que fueran significativos para los miembros del Servicio, es decir, en su estructura interna no podían ser arbitrarios ni confusos y debían además contener elementos adecuados y articulables que permitieran profundizar y estructurar de manera específica o global su asimilación, quedando su estructura como se observa en el siguiente cuadro.

52 Ibidem.

53 Acuerdo de la Junta General Ejecutiva del 10 de agosto del año 2000.

54 En el cuadro que se ubica al final del capítulo se observan los nombres de los módulos que hasta el momento integran cada área modular en sus tres fases.

ÁREAS MODULARES ⁵⁵			
JURÍDICO-POLÍTICA	ÉTICO-INSTITUCIONAL	ADMINISTRATIVO-GERENCIAL	TÉCNICO-INSTRUMENTAL
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de la Democracia Liberal. • Derecho Constitucional. • Instituto Federal Electoral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética, Libertad y Responsabilidad. • Ética Cívica: Democracia y Ciudadanía. • Ética Institucional y Responsabilidad Profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Organización del IFE y el Servicio Profesional Electoral. • Administración Integral en las Organizaciones. • Administración de Procesos Estratégicos en el IFE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de Aprendizaje. • La Comunicación Escrita en el Ámbito Político-Electoral. • Estadística Elemental Aplicada.
<ul style="list-style-type: none"> • Derecho Electoral. • Sistemas Electorales. • Partidos y Sistemas de Partidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Pública, Estado Liberal de Derecho, Derechos Humanos. • Democracia, Ética Profesional y Cultura Organizativa. • Administración Pública Democrática, Responsabilidad y Profesionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Estratégica. • Comunicación Organizacional. • Auditoría Administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para el Análisis de la Investigación Político-Electoral y la Construcción de Discursos Institucionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Transiciones y Diseño Institucional. • La Calificación Electoral. • Interpretación Político-Jurídica de Normas y Principios. • Prueba y Verdad en el Derecho. • Reformulación de los Conceptos de Soberanía y Ciudadanía ante la Dinámica del Proceso de Globalización. • Globalización y Democracia. • El Derecho a la Información: Presupuesto de la Democratización y la Participación Ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética, Legalidad y Democracia en el contexto del Servicio Profesional Electoral. • El IFE como Institución que Contribuye al Mantenimiento y Consolidación de la Vida Democrática. • La Construcción de la Ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, Círculos de Calidad y Mejora Continua. • Desarrollo Organizacional e Información Estratégica. • Planeación Estratégica y Sistemas de Evaluación. • Liderazgo y Técnicas de Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de metodología para la Investigación.

SUBPROGRAMA (se cursa de manera optativa)

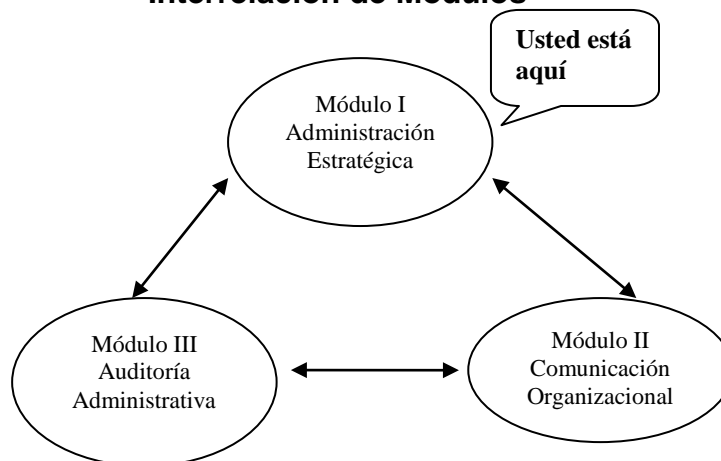
⁵⁵ El mapa curricular fue elaborado en la Subdirección de Formación y Desarrollo Profesional y el diseño estuvo a cargo de la Lic. Ma. Concepción Beltrán López.

Es necesario señalar que en la elaboración de materiales didácticos se requirió de una metodología específica que incluyera un conjunto de técnicas, procedimientos y criterios de secuenciación con base en los resultados esperados del aprendizaje y de sus componentes conductuales, así como de los procesos cognitivos subyacentes. Esta propuesta sustentó la secuenciación entre todas las áreas modulares y las tres fases del Programa, integrando elementos de análisis de actividades de aprendizaje y de contenidos, para lo cual fue necesario identificar y describir la secuencia de acciones que condujeran al resultado final. Esto permitió que se concretaran las intenciones educativas definidas en términos de resultados esperados de aprendizaje en los miembros del Servicio Profesional Electoral.

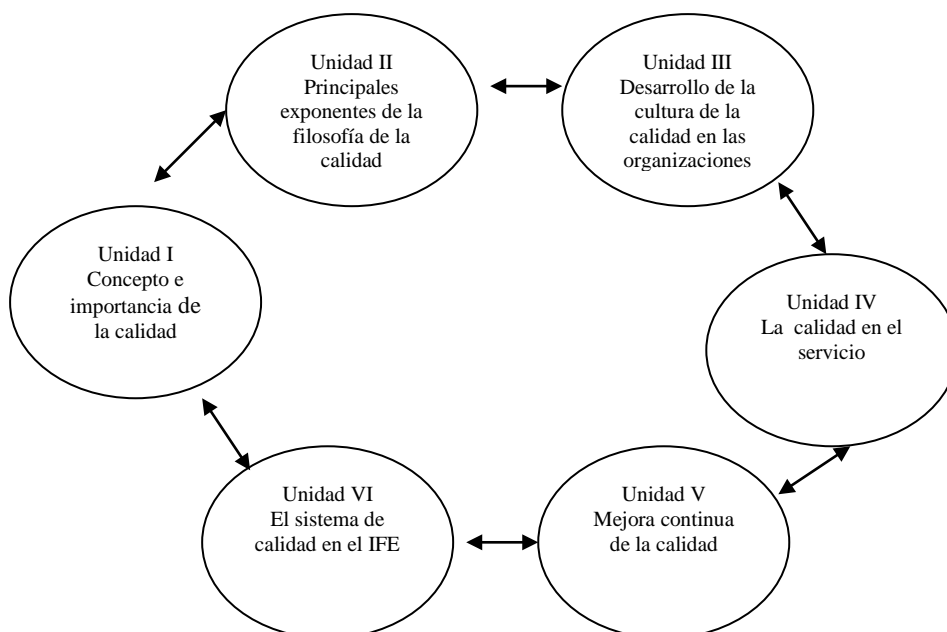
El primer paso fue analizar cómo debía presentarse la estructura del conocimiento a fin de facilitar el aprendizaje, para ello fue necesario identificar los elementos fundamentales de los contenidos y organizarlos en un esquema jerárquico y articulado, iniciando con los de concepto general, siguiendo con los específicos. Para hacer esto posible, se buscó la colaboración de especialistas temáticos internos del instituto y/o profesionistas externos, especialistas en pedagogía, metodología, expresión escrita, derecho, administración pública y de empresas, sociología, ciencia política y estadística.

La estructura de los textos de los módulos que integran las tres fases de formación del Programa están diseñados en forma modular, mostrando inicialmente su interrelación mediante mapas conceptuales que ubican mentalmente al miembro del Servicio en la etapa en que se encuentra y hacia la cual va, como se puede observar en los siguientes mapas integradores:

**Área Modular Administrativo- Gerencial
Fase Profesional
Interrelación de Módulos**



**Área Modular Administrativo- Gerencial
Fase Especializada
Interrelación de Unidades del
Módulo Calidad, círculos de calidad y mejora continua**



En resumen, los contenidos se definieron en términos de objetivos de ejecución que especificaban lo que el miembro del Servicio debía ser capaz de hacer en relación con los contenidos de la enseñanza. Para cada bloque de contenidos se identificó un conjunto de objetivos y de actividades de aprendizaje, útiles para el desarrollo de sus actividades institucionales, como se observa en el siguiente ejercicio.

Ejemplo de ejercicio:

Instrucciones: Conteste el siguiente ejercicio hipotético⁵⁶

Se practicó una auditoría administrativa al IFE por un despacho externo y se emitieron las recomendaciones que se enlistan en el cuadro.

Identifique a qué etapa del proceso administrativo corresponde cada una de las recomendaciones, escribiendo en el paréntesis una “P” para Planeación, una “O” para Organización, una “D” para Dirección y una “C” para Control.

Instrumentar cursos específicos de capacitación para los jefes de departamento orientados a la resolución eficaz de conflictos internos entre subordinados, a fin de reducir los niveles de rotación de personal.	()
Replantear el objetivo trazado respecto de empadronar para el año 2004 al 99.9% de la población de 18 a 25 años, ya que el proceso para ello implicaría el incremento de personal en un 50% en los módulos de atención ciudadana.	()
Establecer estándares de calidad específicos para el servicio de atención a la ciudadanía denominado IFETEL.	()
Elaborar una propuesta de Reglamento Interior para el IFE que desarrolle las habilidades legales de sus órganos centrales, delegacionales y subdelegacionales; las relaciones que deben existir entre éstos a fin de garantizar una mayor eficacia y certeza en la tareas y procedimientos que llevan a cabo las áreas del instituto y con el fin de contar con medios de comunicación eficaces para la obtención de la información.	()

Resulta importante pensar que la formación en servicio no puede seguir una estructura curricular académica con sentido lineal, cuantitativo y por grados académicos, sino que como se prevé en este Programa, el grado se establece por niveles o fases que deben cursarse como parte de un proceso de

⁵⁶ IFE, Modulo Auditoría Administrativa del Área Modula Administrativo Gerencial de la Fase profesional, pág. 61.

formación permanente y continuo, por tanto, la estructura curricular debe ser flexible, con la finalidad de construirse y adaptarse a situaciones nuevas que surjan tanto del proceso de enseñanza- aprendizaje como del desempeño en las funciones técnico-profesionales dentro del ámbito laboral.

El proceso de formación de las personas adultas se constituye por la totalidad de procesos educativos mediante los cuales se busca propiciar aprendizaje, desarrollar aptitudes y habilidades, con la finalidad de enriquecer y complementar la formación que les permita afrontar óptimamente su desarrollo profesional y laboral de acuerdo con sus competencias.

Tomando en cuenta los elementos hasta ahora referidos, la DESPE, como responsable del Programa, consideró utilizar en el proceso una modalidad mixta que combinara lo presencial con lo a distancia, en donde los componentes de dicho modelo interactuaran estrechamente para concretar las intenciones educativas. Lo ideal fue que cada miembro del Servicio planeara su aprendizaje con una combinación de ambas modalidades; sin embargo, el diseño de cada una de éstas y la flexibilidad del currículum permite que el usuario decida planear su estudio en una sola de ellas, sin que esto incida de manera negativa en el logro de las intenciones educativas.

Puntualicemos. La modalidad a distancia se diseñó en correlación directa con la situación de aprendizaje, en un ambiente accesible donde las actividades de aprendizaje no se convirtieran solamente en fines, sino que participaran en la integralidad planteada por el propio Programa. Es necesario resaltar que por medio de la educación a distancia no sólo se pretendió responder con rapidez a los avances científicos y tecnológicos sino, fundamentalmente, potenciar y mejorar la enseñanza y el aprendizaje con el uso de diversos medios.

Esta modalidad presentó diversas ventajas tanto para el IFE como para los miembros del Servicio, ya que permitió optimizar los recursos financieros, eliminar la barrera que representa la dispersión geográfica de los participantes por estar distribuidos a lo largo del país, promover el autodidactismo, fortalecer y agilizar el proceso de comunicación entre los diferentes actores del Programa (miembros del SPE, facilitadores y coordinadores académicos),

lo que dio la posibilidad de enriquecer el conocimiento por medio de la experiencia compartida y, por último, facilitar que el participante en formación planeara sus tiempos de estudio y, en caso de presentarse dudas, se posibilitó el acceso inmediato a diversas fuentes de información.

En la modalidad presencial, se privilegió el hecho de que el conocimiento no se construye en solitario, sino con la interacción de los otros sujetos de aprendizaje, de ahí que el Programa fortalezca actos presenciales (círculos de estudio) con el propósito de ajustar la ayuda pedagógica, ya que como principio, este Programa no se limita a la simple transmisión de la información, sino que se constituye en un organizador y mediador de círculos de estudio para el encuentro entre los miembros del Servicio en la búsqueda de un propósito central: su reconstrucción como sujetos pensantes, críticos, reflexivos y planificadores activos de su propio aprendizaje.

Otra manera ideal que se pensó para fortalecer la modalidad presencial en el desarrollo del Programa fueron las visitas de los coordinadores académicos a los círculos de estudio en los que se reúnen los miembros del Servicio, cuya intención es esclarecer dudas y explicar de manera puntual los contenidos de acuerdo con las inquietudes surgidas, facilitando su aprendizaje y aplicación práctica.

Esta modalidad mixta representó la integración metodológica del Programa, pues conjunta los componentes estratégicos capaces de lograr los mejores resultados y de ofrecer diversidad en las opciones de aprendizaje.

Los recursos y materiales didácticos utilizados en las modalidades referidas que se han utilizado son: círculos de estudio y teleconferencias a través de las cuales los coordinadores académicos dan asesoría específica; portal Web, textos impresos, videos y audiocassetes.

De esta manera, el Programa se propuso la utilización del conocimiento teórico adquirido para la toma de decisiones necesarias en la solución de problemas concretos del campo profesional. En ese sentido, la evaluación proporciona una vía de contrastación y autocorrección por medio de acciones planeadas en el diseño curricular con las que es posible ajustar

progresivamente la ayuda pedagógica; además, permite conocer el grado en que se han conseguido los objetivos educativos proyectados.

La evaluación del aprendizaje en el Programa se entiende como una etapa del proceso de formación, cuya finalidad es comprobar, en forma sistemática y continua, el logro de aprendizajes integrales previstos en los objetivos de cada una de las áreas modulares que conforman las fases de formación y que estén acordes al quehacer cotidiano, a las tareas sustantivas que realiza el IFE.

La evaluación del aprendizaje en el Programa se lleva a cabo mediante una evaluación formativa⁵⁷ aplicada durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, y una evaluación sumativa⁵⁸ al finalizar cada una de las áreas modulares. En ambos tipos de evaluación se utilizan diversos instrumentos y procedimientos con los que se pretende obtener información cuantitativa y cualitativa, para valorar el logro de los objetivos de aprendizaje planteados en el Programa y así tomar decisiones académicas.

La evaluación sumativa tiene una periodicidad semestral y se aplica en una sola fecha nacional programada (Estatuto, arts. 116, 120, 122 y 126) y los resultados constituyen un elemento para determinar la permanencia de los servidores públicos en el IFE (art. 168, numeral 6 del COFIPE y en el art. 117 del Estatuto).

La calificación mínima aprobatoria de los exámenes es siete, en una escala de cero a diez, y el miembro del Servicio tiene tres oportunidades para acreditar cada una de las áreas modulares de las fases.⁵⁹ En caso de que el sustentante no se presente al examen sin causa justificada, se asentará como calificación cero y en observaciones “No se Presentó” (NP). Los resultados de los exámenes se notifican dentro de los cuarenta y cinco días naturales siguientes a la fecha de aplicación. En caso de no acreditar en las tres oportunidades, la evaluación correspondiente al Programa se considera causa

57 A través de ejercicios de autoevaluación incluidos en el texto, ejercicios integrales de autoevaluación que se manejan en el portal electrónico, participación al menos en el 80% de las sesiones presenciales de círculos de estudio y del 100% de asesorías por parte del coordinador académico a través del portal.

58 Pretende medir los resultados del aprendizaje no solamente en los miembros del Servicio, sino en el éxito o fracaso del modelo educativo (es decir, funciona como instrumento de control).

59 Cfr. Art. 117, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral.

suficiente para ser destituido como miembro del Servicio Profesional Electoral (Estatuto, arts. 117, 120, 122 y 124).

Los contenidos temáticos de los programas de 1993 y 1999 -como se pudo observar- se enfocaban al conocimiento sobre la historia del derecho en el marco electoral, así como la memorización de los artículos del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y la Ley de Medios de Impugnación, siendo la capacidad innata del funcionario -y en algunos casos su intuición- la que le permitía retomar la información que se les proporcionaba a través de las materias de Derecho Constitucional, Desarrollo Electoral Mexicano y el COFIPE I y II, para tomar decisiones y realizar su trabajo.

En el caso de la materia Los Partidos Políticos en México que era solamente una compilación de eventos históricos sobre los partidos que han existido en el país y disertaciones conceptuales sobre la teoría de partidos únicamente les servía como bagaje cultural; además de las reglas gramaticales ubicadas en el libro de Expresión Escrita y las herramientas estadísticas en el texto Estadística Elemental Aplicada, que en la mayoría de los casos no les era útiles al no poder identificar su posible aplicación, como lo externaron los propios miembros del Servicio cuando se realizó el diagnóstico de necesidades de formación. Fue justo en ese sentido que el tiempo dedicado a la memorización de los materiales del Programa se fue convirtiendo únicamente en una obligación para cumplir con uno de los requisitos de permanencia en el Instituto, más no en una herramienta útil para realizar el trabajo cotidiano.

En el Programa del año 2000 los contenidos se consideraron como un todo entre las fases de formación para homogeneizar el conocimiento en sus miembros (fases básica y profesional) y después estar en posibilidad de especializarlos de acuerdo con las características de las funciones realizadas en su puesto (fase especializada).

La intención es dejar de lado las arraigadas costumbres del burocratismo tradicional, en donde la rutina vuelve a sus trabajadores maquinas automatizadas que se dedican a llenar formatos y concluir trámites, para dar

paso a funcionarios con una formación profesional crítica y propositiva que contribuya al fortalecimiento democrático de un país, a través de la calidad de su actuación mediante la evidente mejoría en la organización y desarrollo de los procesos electorales, cumpliendo con los principios rectores de certeza, legalidad, independencia imparcialidad y objetividad a fin de llegar a la tan anhelada confianza y credibilidad en la actuación del IFE como máxima autoridad electoral en México.

Por tanto, el contenido del Programa de Formación del 2000, como sus mecanismos de evaluación y su Estatuto, han tratado de convertirse en los candados con que se pretende reforzar el conocimiento teórico y su aplicación práctica, a fin dotar a sus funcionarios de las herramientas útiles que requieren para realizar sus actividades, además de definir los criterios que permiten desincorporar del Servicio Profesional Electoral a aquellos que no cuentan con la formación profesional que requiere el instituto. Conservar a miembros del Servicio que no puedan cumplir de manera satisfactoria las funciones sustantivas que le fueron encomendadas afectaría directamente en los resultados que difunde el IFE durante el desarrollo del proceso electoral y de manera más evidente el día de la jornada electoral, cuando los diversos actores políticos y sociales capitalizan aquellos aspectos o errores imputables a la institución y a sus funcionarios que no les fueron favorables, para desacreditar la credibilidad del trabajo que se realiza en la institución.

2.1 Análisis comparativo de los programas de Formación de 1993, 1999 y 2000

Para fortalecer el quehacer del Instituto y su proyección social como una institución que se encarga de resguardar los derechos político-electorales de los ciudadanos, es necesario realizar sobre las aportaciones que han hecho cada uno de los programas.

2.1.1 Características del Programa de Formación en el periodo 1993-2000

Para llevar a cabo el análisis comparativo que nos ocupa, es necesario enunciar los conceptos que nos acompañaran a lo largo de este capítulo como: objetivos de los programas, de las fases de formación y de las materias y áreas modulares, descripción y uso de los materiales didácticos, actividades de aprendizaje, modelo educativo, así como la evaluación y los criterios de aprobación.

La información que se encuentra en el capítulo fue obtenida de los siguientes documentos: Programa de Formación y Desarrollo Profesional, anexos entregados a la Secretaría de Educación Pública para registrar este Programa con el grado de Maestría en Procesos e Instituciones Electorales, datos generales de la base de datos del Programa de Formación con información hasta noviembre de 2004, así como los libros editados y las versiones finales aún sin imprimir de los textos del Programa del año 2000.

OBJETIVO GENERAL DE CADA VERSIÓN DEL PROGRAMA:

Para la operación de los programas, se consideró la misión, visión⁶⁰ y los fines institucionales⁶¹, a fin de atender el problema público a que hemos hecho referencia.

Versiones del Programa	Objetivos generales ⁶²
1993	Vincular el desempeño de las responsabilidades y el desarrollo profesional del personal de carrera con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

60 Vid. Anexo 2.

61 Vid. Anexo 3.

62 IFE, Programa de Formación y Desarrollo Profesional, Ed. IFE, México, 2004.

Versiones del Programa	Objetivos generales ⁶³
1999	Actualizar los contenidos temáticos de las fases básica y profesional acorde con las reformas electorales y las nuevas visiones político-electorales.
2000	Formar especialistas en procesos e instituciones electorales que en un marco ético sean responsables de organizar eficaz y eficientemente las elecciones federales con apego a la ley y a los fines y principios institucionales, a través del conocimiento del Sistema Electoral Mexicano y de partidos, de la aplicación de la normatividad, así como del manejo de recursos institucionales y de técnicas especializadas, mediante un modelo educativo presencial y a distancia que promueva la profesionalización, integración, desarrollo y profundización de los conocimientos, habilidades y actitudes, coadyuvando con ello a la consolidación del orden político democrático.

De acuerdo con los objetivos generales, en el Programa de 1993 se pensó que los miembros del Servicio conocieran los objetivos institucionales y su función dentro de la institución, para actuar de manera responsable.

El Programa de 1999 consideró el mismo perfil de funcionario y solamente se avocó a incluir las actualizaciones originadas por las reformas legales en materia electoral.

A diferencia de estos dos programas, el del año 2000 se ocupó de formar un funcionario con perfil definido, no sólo como poseedor de conocimiento sino como actor responsable, que a través del desarrollo de sus destrezas, habilidades y actitudes optimice su desempeño profesional.

⁶³ IFE, Programa de Formación y Desarrollo Profesional, Ed. IFE, México, 2004.

FASES DE FORMACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE 1993, 1999, 2000:

Desde el Estatuto de 1992, se pensó en la existencia de tres fases de formación profesional: básica, profesional y especializada que se definen a continuación.

Fases	Objetivos por fase ⁶⁴
<i>Básica</i>	Homogeneizar los conocimientos e inducción y pertenencia al Instituto, dando a conocer en forma sistemática la integración, la estructura y las funciones que realiza éste, así como proporcionar el conocimiento fundamental del campo jurídico vinculado con los procesos electorales.
<i>Profesional</i>	Brindar los elementos que se consideran comunes a todos los miembros del Servicio Profesional Electoral, los aspectos profundos de las diversas áreas del conocimiento, así como los fines y funciones del Instituto.
<i>Especializada</i>	Profundizar y actualizar los conocimientos y habilidades vinculados con el desempeño laboral por cargo y puesto de los funcionarios.

A pesar de la actualización del Programa de Formación entre 1993 y 2000, no se modificó ninguno de los objetivos de las fases.

⁶⁴ IFE, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, Ed. México, 1999.

MATERIAS O ÁREAS MODULARES DE LOS PROGRAMAS DE ACUERDO CON LAS FASES:

Como resultado de la aprobación del Estatuto de 1992, la DESPE inició los trabajos de diseño e identificación de los contenidos temáticos de las materias; el Programa operaría mediante una secuencia fija de dichas materias obligatorias para todos los miembros del Servicio Profesional.

Tanto el Programa de 1993 como el de 1999 operó únicamente con sus fases básica y profesional con las siguientes materias:

1993

Fases	Materias
Básica	1. Curso de homogeneización
	2. Derecho Constitucional
	3. Expresión Escrita
	4. Estadística
	5. Textos sobre el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Libros primero, segundo, tercero, cuarto y quinto)
Profesional	1. Textos del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Libros sexto, séptimo y octavo)
	2. Desarrollo Electoral Mexicano
	3. Los Partidos Políticos en México

1999

Fases	Materias
Básica	1. Derecho Constitucional
	2. Expresión Escrita
	3. Estadística Elemental Aplicada
	4. COFIPE I
Profesional	1. COFIPE II
	2. Desarrollo Electoral Mexicano
	3. Los Partidos Políticos en México

Como se puede observar, excepto por el curso de homogeneización del Programa de 1993, el nombre de las materias no varió, sin embargo, los contenidos fueron actualizados de acuerdo con las necesidades institucionales y las reformas y adiciones a las leyes electorales gestadas entre 1993 y 1999.

Como resultado de la evaluación del Programa de 1999, se diseñó la fase especializada, y se rediseñaron las fases básica y profesional.

En el año 2000 se consideró la pertinencia de utilizar una estructura curricular modular:

Fase	Áreas modulares	Módulos
BÁSICA	Ético- Institucional	▪ Ética, Libertad y Responsabilidad
		▪ Ética Cívica: Democracia y Ciudadanía
		▪ Ética Institucional y Responsabilidad Profesional
	Administrativo- Gerencial	▪ La Organización del IFE y el Servicio Profesional Electoral
		▪ Administración Integral en las Organizaciones
		▪ Administración de Procesos Estratégicos en el IFE
	Jurídico-Política	▪ Fundamentos de la Democracia Liberal
		▪ Derecho Constitucional
		▪ Instituto Federal Electoral
	Técnico- Instrumental	▪ Estrategias de Aprendizaje
		▪ La Comunicación Escrita en el Ámbito Político-Electoral
		▪ Estadística Elemental Aplicada
Fase	Áreas modulares	Módulos
Profesional	Ético- Institucional	▪ Ética Pública, Estado Liberal de Derecho, Derechos Humanos
		▪ Democracia, Ética Profesional y Cultura Organizativa
		▪ Administración Pública Democrática, Responsabilidad y Profesionalización
	Administrativo- Gerencial	▪ Administración Estratégica
		▪ Comunicación Organizacional
		▪ Auditoría Administrativa
	Jurídico-Política	▪ Derecho Electoral
		▪ Sistemas Electorales
		▪ Partidos y Sistemas de Partidos
	Técnico-Instrumental	▪ Metodología para el Análisis de la Investigación Político-Electoral y la Construcción de Discursos Institucionales

Fase	Áreas modulares	Módulos	
Especializada	Ético- Institucional	▪ Ética, Legalidad y Democracia en el contexto del Servicio Profesional Electoral	
		▪ El IFE como Institución que Contribuye al Mantenimiento y Consolidación de la Vida Democrática	
		▪ La Construcción de la Ciudadanía	
	Administrativo- Gerencial	▪ Calidad, Círculos de Calidad y Mejora Continua	
		▪ Desarrollo Organizacional e Información Estratégica	
		▪ Planeación Estratégica y Sistemas de Evaluación	
		▪ Liderazgo y Técnicas de Negociación	
	Jurídico-Política	▪ Transiciones y Diseño Institucional	
		▪ La Calificación Electoral	
		▪ Interpretación Político-Jurídica de Normas y Principios	
		▪ Prueba y Verdad en el Derecho	
▪ Reformulación de los Conceptos de Soberanía y Ciudadanía ante la Dinámica del Proceso de Globalización			
▪ Globalización y Democracia			
Técnico-Instrumental	▪ Taller de metodología para la Investigación		

La estructura curricular se diseñó de acuerdo con niveles de conocimiento y aprendizaje gradual, integral y multidisciplinario.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA CURRICULAR:

- **Flexibilidad:** Está concebido como un sistema complejo en el que el todo y las partes tiene la misma importancia en tanto estructuración organizada.
- **Intencionalidad:** Articula y orienta sus propósitos y acciones hacia las intenciones institucionales plasmadas en los programas y políticas.
- **Modular:** Se compone por cuatro áreas modulares interconectadas y representadas en cada una de las tres fases.
- **Coherencia:** Cada área modular tiene una interacción generalizada con todas y cada una de las otras áreas modulares.

- **Didáctico:** Para su desarrollo se vincula con una metodología didáctica planeada específicamente.
- **Confiabilidad:** Está sujeto a una evaluación permanente que lo legitima.

CARACTERÍSTICAS Y PREMISAS DE LAS ÁREAS MODULARES

Cada una de las fases del Programa de Formación se integró por cuatro áreas modulares, las que se estructuran por *módulos* que representan unidades de enseñanza aprendizaje que deben ser cursadas en un tiempo determinado; su contenido fue seleccionado con la integración de varias disciplinas organizadas para abordar un determinado objeto de estudio. El diseño curricular por módulos implica la búsqueda de la unidad teórico-práctica, que propicie la reflexión sobre situaciones o problemas que se relacionan con el ámbito laboral. Pretenden desarrollar las capacidades vinculadas con las actividades del Instituto para fortalecer las tareas de sus miembros con el mayor grado posible de eficacia, eficiencia y profesionalismo.

Dentro de las características de las áreas modulares encontramos que:

- Cada área modular integra una o varias disciplinas del conocimiento.
- Están diseñadas para propiciar la vinculación deontológica (o sea, el cumplimiento de sus deberes) ubicando a los miembros del Servicio en actividades propias de su ejercicio profesional, tanto en un nivel general-institucional como en uno particular de acuerdo con la responsabilidad institucional propia de cada cargo y puesto. Es decir, los contenidos se diseñaron atendiendo las necesidades planteadas por los funcionarios del IFE de acuerdo con las tareas que desempeñaban y de manera coordinada con especialistas, se buscaron aquellos conocimientos teóricos que les permitieran resolver los problemas que se les presentaban en lo cotidiano. Por ejemplo, en el área técnico- instrumental se

incluyeron conceptos que permitieran generar información estadística sobre los resultados electorales o generación de datos para la elaboración de informes que se presentan ante los consejos electorales. O en el caso del manejo de recursos materiales y humanos, elementos básicos que les permitieran su adecuada administración.

- Buscan la formación profesional integral orientada al saber, al ser, al hacer y al saber hacer profesional con base en elementos éticos, normativos, valorativos y actitudinales.
- Tienen un carácter integrador, pues presentan congruencia y coherencia entre las áreas modulares de una sola fase del Programa (verticalidad) y entre las demás fases del Programa (horizontalidad).
- A través de la revisión y actualización continua de los contenidos, son retroalimentadas para atender las necesidades de formación que los miembros del Servicio demanden en el desempeño de sus funciones, para ello el Subprograma de Desarrollo ofrece cursos de actualización y/o capacitación.
- Son elaboradas por la DESPE con el apoyo del Centro de Formación y Desarrollo, la colaboración de asesores expertos y la validación de cuerpos colegiados conformados con personal de las Direcciones Ejecutivas, la Dirección Jurídica y los propios miembros del Servicio.”⁶⁵

De acuerdo con el sentido democrático de la profesionalización y especialización del servicio electoral, estas áreas tienen como premisas fundamentales:

- Orientar los conocimientos mediante la comprensión significativa de los compromisos que los servidores electorales tienen con las instituciones democráticas y con la sociedad.

65 Op.cit. Programa de Formación y Desarrollo Profesional, p. 20.

- Reforzar los principios y valores que rigen a la institución, edificando en las prácticas cotidianas de los integrantes del Servicio Profesional Electoral un *ethos* profesional.
- Incentivar un cambio más profundo en la realización de las actividades profesionales, en el desarrollo de capacidades orientadas al pleno ejercicio de la responsabilidad profesional y social, fundadas en el sentido democrático de la profesionalización y especialización.⁶⁶

Para cuidar su congruencia con la misión institucional, el Programa fundamenta sus áreas modulares en dos ejes que se encuentran presentes en toda la trayectoria de formación de los miembros del Servicio: el primero corresponde a la democracia como forma de vida, eje a lo largo del cual se resuelve el tipo de miembro del Servicio Profesional Electoral que se requiere formar y en quien se van recreando la identidad personal y el sentido de pertenencia institucional; y el segundo, la democracia como forma de gobierno, eslabona conocimientos, estrategias, procesos y procedimientos alrededor de la institucionalización de la democracia.

⁶⁶ Idem.

OBJETIVOS POR MATERIAS O ÁREA MODULARES Y SUS MÓDULOS

Los contenidos temáticos en los textos utilizados en el Programa de 1993 no enuncian los objetivos como tales, sólo podemos inferir como objetivo que los miembros del Servicio conocieran las funciones del IFE y las vincularan adecuadamente con sus actividades de acuerdo con el contenido de los textos.

En 1999 se diseñaron objetivos generales para cada una de las materias

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE 1999⁶⁷

Fases	Materias	Objetivos
Básica	Derecho Constitucional	Proporcionar conocimientos en cuanto a temas y tópicos de la teoría constitucional y de Derecho Constitucional Mexicano.
	Expresión Escrita	Dar a conocer el uso correcto del lenguaje oral, la teoría de la comunicación y las reglas ortográficas que permitan estructurar y presentar documentos de manera clara y precisa.
	Estadística Elemental Aplicada	Dar a conocer las metodologías y técnicas estadísticas básicas para el procesamiento de la información numérica.
	COFIPE I	Dar a conocer el contenido de los Libros Primero “De la integración de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión; Segundo “De los partidos políticos”, y Tercero “Del Instituto Federal Electoral” de la ley reglamentaria en materia electoral (Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales).
Profesional	COFIPE II	Dar a conocer el contenido de los Libros Cuarto “De los Procedimientos Especiales en las Direcciones Ejecutivas”, y Quinto “Del proceso electoral”.
	Desarrollo Electoral Mexicano	Describir el desarrollo de los procesos electorales en México en los siglos XIX y XX con base en el análisis de los conceptos básicos de Derecho Electoral Mexicano, así como de las principales características de los sistemas electorales surgidos desde 1812 hasta nuestros días.
	Los Partidos Políticos en México	Conocer y analizar la importancia y status jurídico de los partidos políticos en una sociedad democrática, así como el proceso histórico de los partidos políticos con base en los procesos electorales y sus documentos básicos.

⁶⁷ Todos los objetivos de las materias fueron tomados textualmente del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, Ed. IFE, México, 2004.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DEL 2000⁶⁸

En el Programa del año 2000, se plantean objetivos⁶⁹ generales y específicos, a partir de las necesidades de los miembros del Servicio.

ÁREA MODULAR JURÍDICO-POLÍTICA

Objetivo general: Los miembros del Servicio Profesional Electoral desarrollarán las competencias políticas y jurídicas que les permitan identificar, relacionar, aplicar y reflexionar acerca de los distintos elementos que constituyen el discurso democrático, en tanto marco referencial y contexto en el cual surge la Institución en la que laboran y adquieren sentido las funciones que llevan a cabo como servidores públicos y las características de los instrumentos y mecanismos de legitimación y distribución del poder político en México.

OBJETIVOS DE LOS MÓDULOS QUE INTEGRAN EL ÁREA MODULAR JURÍDICO- POLÍTICA EN SUS TRES FASES DE FORMACIÓN

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
Básica	1. Fundamentos de la Democracia Liberal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicarán las definiciones mínimas acerca de conceptos como: la política, el Estado, el poder y sus fundamentos en tanto construcciones que contribuyen a la reflexión en torno de la práctica política y los problemas políticos. ▪ Describirán los rasgos fundamentales de la democracia como la forma de organización y distribución del poder político que, en la actualidad, cuenta con mayor aceptación en el mundo. <p style="text-align: right;">Continúa...</p>

⁶⁸ Todos los objetivos de las áreas modulares y de los módulos fueron tomados textualmente de los Anexos para el registro del Programa de Formación y Desarrollo Profesional en su modalidad de Maestría en Procesos e Instituciones Electorales, mediante el acuerdo firmado con la Secretaría de Educación Pública el 2 de octubre de 2003.

⁶⁹ Todos los objetivos de las áreas modulares y de los módulos fueron tomados textualmente de los Anexos para el registro del Programa de Formación y Desarrollo Profesional en su modalidad de Maestría en Procesos e Instituciones Electorales, mediante el acuerdo firmado con la Secretaría de Educación Pública el 2 de octubre de 2003.

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
Continúa...	2. Derecho Constitucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarán los rasgos característicos del Derecho (las condiciones bajo las cuales tienen vigencia y validez las normas jurídicas, los criterios y márgenes de su interpretación, aplicación y obediencia, etc.) y del Estado de Derecho. ▪ Reflexionarán acerca de la relevancia de las características mencionadas en el proceso de promoción y consolidación del modelo democrático en México. Reflexionarán acerca de la estructura, el orden jurídico y el tipo de Derecho que orienta, da sentido y pone límites a la actuación tanto del Instituto Federal Electoral como de ellos mismos para la realización de sus actividades sustantivas. ▪ Aplicarán y reflexionarán acerca de los valores provenientes del ámbito jurídico que orientan el sentido de sus actos y resoluciones.
	3. Instituto Federal Electoral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocerán las características esenciales de la génesis y estructuración del Instituto Federal Electoral, que le han permitido organizar elecciones democráticamente válidas y erigirse en uno de los garantes de la transición política del régimen, de cara al desafío histórico de la desconfianza social.

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
Profesional	1. Derecho Electoral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicarán el Derecho Electoral en cuanto a su evolución histórica, ámbito de aplicación, instituciones a las que ha dado origen, así como los aspectos sustantivos de la materia. ▪ Identificarán y aplicarán los Medios de Impugnación, las quejas administrativas y los delitos electorales, así como las autoridades competentes para su sustanciación y las formas en que se crea la jurisprudencia.
	2. Sistemas Electorales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarán la importancia de los sistemas electorales para la constitución de la representación política y la transferencia del poder político. ▪ Distinguirán la relación existente entre los Sistemas Electorales y las características de organización y funcionamiento de los Partidos Políticos. ▪ Identificarán las características del Sistema Electoral Mexicano y las diferencias existentes con otros Sistemas Electorales. ▪ Distinguirán las dos variantes principales de Sistemas Electorales según sus efectos generales sobre la representación política.
	3. Partidos y Sistemas de Partidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarán las diferentes visiones en torno a los Partidos Políticos y los Sistemas de Partidos. ▪ Distinguirán la diferencia entre Sistema de Partidos y régimen de partidos en el caso mexicano. <p style="text-align: right;">Continúa...</p>

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
Especializada	1. Transiciones y diseño institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprenderán los marcos de referencia: conceptual y teórico del análisis de las transiciones desde la perspectiva jurídica y desde la dinámica de los procesos de transición de la Constitución y del sistema jurídico, así como del contexto sociológico- jurídico. ▪ Analizarán el fenómeno de la globalización y sus efectos en la configuración de la función estatal, de las modificaciones que se han producido en el orden jurídico mexicano, así como de la evolución de las relaciones entre los poderes Ejecutivo y Legislativo en nuestro país.
	2. La Calificación Electoral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarán la estructura y las garantías básicas del sistema mexicano de justicia electoral en el contexto del control de la constitucionalidad de las leyes y los actos electorales. ▪ Analizarán la transición del sistema electoral en México, especialmente la ocurrida entre la etapa política y la jurisdiccional, desde la perspectiva del derecho comparado y distinguiendo su tipología. Analizarán los sistemas jurídico- electorales y sus causas de nulidades en América y Europa.
	3. Interpretación político-jurídica de normas y principios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizarán, en el ámbito del derecho electoral, la noción conceptual, las finalidades y los métodos de la interpretación judicial. ▪ Explicarán la distinción entre reglas, principios, clasificación e impacto en la interpretación jurídica, identificando el origen y los tipos de problemas interpretativos y su conexión con la argumentación.
	4. Prueba y verdad en el derecho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocerán y analizarán elementos del conocimiento racional de los hechos y de las nociones conceptuales con relación a la prueba, verdad y hecho probado, considerando su evolución.
	5. Reformulación de los conceptos de soberanía y ciudadanía ante la dinámica del proceso de globalización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizarán el impacto de la integración europea y el proceso de la globalización sobre la reformulación de los conceptos de soberanía y ciudadanía en el estado mexicano.
	6. Globalización y democracia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizarán las dimensiones de la globalización y su impacto en las formas de representación y de decisión política en la democracia.
	7. El derecho a la información: presupuesto de la democracia y la participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizarán el concepto y alcance de la garantía denominada "hábeas data"⁷⁰ en función del derecho a la información como elemento fundamental en la construcción de un estado democrático y de la participación ciudadana, considerando los conceptos, contenidos, límites, reconocimiento e importancia del derecho a la información desde la perspectiva político- electoral.

⁷⁰ Que hace referencia al derecho de todo ciudadano a comparecer públicamente ante un juez o tribunal.

ÁREA MODULAR ÉTICO-INSTITUCIONAL

Objetivo general del área modular Ético-Institucional: Comprender el sentido democrático de la profesionalización del Servicio Electoral y de los derechos y las libertades democráticas con una ética de la responsabilidad, integrando a los hábitos, actitudes y formas de proceder individual y social, los presupuestos éticos y políticos propios de los principios y valores de una organización y cultura política democrática.

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
Básica	1. Ética: libertad y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distinguirán los rasgos característicos que definen y dan significado a la acción ética. ▪ Reflexionarán acerca de la estructura valorativa personal y de los distintos espacios y formas en que se constituye. ▪ Identificarán las creencias y concepciones acerca de lo que “debe ser”, de lo que “es deseable”, para someterlas a su juicio crítico y a una toma de posición racional autónoma. ▪ Reflexionarán en torno a la naturaleza humana; la relación individuo-sociedad; el carácter social del individuo; la importancia de vivir en sociedad y del esfuerzo colectivo; el papel de las costumbres e ideales de una sociedad y la influencia que tienen en el individuo para la conformación de la personalidad. ▪ Aplicarán el razonamiento y el diálogo como forma para la constitución de la personalidad moral autónoma orientada hacia la responsabilidad, la libertad, la justicia, la igualdad, la tolerancia, el reconocimiento de la ley y el respeto a los derechos humanos.
	2. Ética cívica: democracia y ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexionarán sobre los fundamentos éticos de una vida democrática, entendiendo a la democracia como un procedimiento que implica un alto contenido valorativo, en el sentido de plantear en forma equilibrada, racional y dialógica los conflictos de valor que se producen en la convivencia social. ▪ Identificarán el sentido de la participación ciudadana como mecanismo que contribuye al mantenimiento de la democracia y al desarrollo de la representación política.
	3. Ética institucional y responsabilidad profesional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describirán el contexto del surgimiento de esquemas de profesionalización en el mundo y su repercusión en el desarrollo humano (individual, familiar, laboral y social). ▪ Reconocerán la importancia de construir una cultura de formación, evaluación y promoción, a partir de la responsabilidad y el profesionalismo en el desempeño. ▪ Distinguirán el carácter especial de las funciones que realiza como miembro del Servicio Profesional Electoral y los efectos que esto produce, de manera particular el hecho de que la práctica profesional se lleve a cabo en situaciones de conflicto de valores e intereses. ▪ Reflexionarán sobre la importancia que tienen los instrumentos, mecanismos e instancias que constituyen la infraestructura ética del Instituto Federal Electoral.

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
Profesional	1. Ética pública, estado liberal de derecho, derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexionarán sobre la importancia de la ética pública y profesional en el contexto de la organización de la Administración Pública moderna. ▪ Analizarán las bases político-institucionales del Estado de Derecho para comprender que la pretensión de todo Estado moderno se centra esencialmente en garantizar y asegurar, política y jurídicamente, los derechos humanos fundamentales de las personas. ▪ Describirán las dimensiones valorativas de los derechos humanos, que son exigencias éticas planteadas por los individuos como una serie de derechos que el Estado no sólo debe reconocer, proteger y satisfacer. ▪ Explicarán la relación entre derechos humanos, ética y política en la función pública, el papel de la transparencia y la honestidad en el servicio público. ▪ Valorarán la dinámica actual de los derechos humanos, en la esfera pública y en la esfera privada, tomando en cuenta la importancia del reconocimiento a la igualdad y a la diferencia para la satisfacción plena de los derechos de todos los seres humanos.
	2. Democracia, ética profesional y cultura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicarán que el servicio público electoral debe garantizar los requisitos político- institucionales mínimos de la democracia, así como el grupo de valores y actitudes que permiten concretar las condiciones político- electorales de ésta para que sea eficaz. ▪ Explicarán las diversas razones por las que una ética profesional juega un papel esencial para la construcción de una profesionalización democrática. ▪ Reflexionarán sobre la importancia de la ética pública y profesional en el contexto de la cultura organizativa de la Administración Pública moderna.
	3. Administración pública democrática, responsabilidad y profesionalización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicarán la manera en que la profesionalización del servicio público mantiene su legitimidad social, a través de cumplir con una serie de fines y de contar con un grupo de valores básicos, dentro de una dinámica de gobernabilidad democrática de la Administración Pública. ▪ Analizarán la rendición de cuentas como una obligación permanente de la función pública y como elemento fundamental para que la democracia electoral sea una democracia gobernable. ▪ Distinguirán las características diferenciales de los conceptos rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad política, cuya instrumentación permite a las instituciones de gobierno el establecimiento de una mejor calidad y, por ende, de la democracia. ▪ Aplicarán y asumirán los sustentos ético, político e institucional del modelo de profesionalización en el servicio civil del Instituto Federal Electoral, de acuerdo con los retos y los compromisos de la democracia en México. ▪ Aplicarán los rasgos esenciales del modelo vigente del Servicio Profesional Electoral, que sitúan al miembro del Servicio frente a los valores democrático constitucionales como punto de referencia en su actuación ética profesional.

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
Especializada	1. Ética, legalidad y democracia en el contexto del servicio profesional electoral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revalorarán su función como sujetos activos en el Servicio Profesional Electoral. ▪ Aplicarán los conceptos que cruzan el eje ética-legalidad, los cuales les ayudarán a desempeñar su labor con mayor eficacia, eficiencia y responsabilidad individual y social. ▪ Explicarán las ventajas de poseer una ética profesional y no burocrática.
	2. El Instituto Federal Electoral como institución que contribuye al mantenimiento y consolidación de la vida democrática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distinguirán entre la legalidad y la ética aplicada profesionalmente, para fortalecer el <i>ethos</i> profesional frente al <i>ethos</i> burocrático. ▪ Desarrollarán la confianza profesional y la confianza ciudadana, mediante la construcción de una identidad, sentido de pertenencia y lealtad institucional del profesional electoral, con un amplio sentido de corresponsabilidad laboral y social, al apreciar la importancia de fortalecer las instituciones democráticas electorales. ▪ Propiciarán un alto grado de especialización y competitividad profesional electoral mediante la búsqueda de la excelencia, en la medida que es la sociedad mexicana la beneficiaria directa del sentido político y social de esta actividad profesional.
	3. La construcción de la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionarán e integrarán, como forma de vida y como promotores de la cultura democrática, valores esenciales como la tolerancia, la libertad, la responsabilidad, la igualdad, la justicia, el pluralismo, la participación, los derechos humanos, el debate, el disenso y la construcción de consensos, los cuales forman parte de los principios y valores constitutivos de la ciudadanía en los modelos políticos de nuestras actuales democracias.

ÁREA MODULAR ADMINISTRATIVO- GERENCIAL

Objetivo general del área modular Administrativo-Gerencial: Mejorar el manejo, por parte de los miembros del Servicio Profesional Electoral, de los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición y organizar con eficiencia los trabajos en equipo mediante el incremento y mejoramiento de sus habilidades de conducción y liderazgo.

Fases	Módulos	Objetivos específicos
Básica	1. <i>La organización del IFE y el servicio profesional electoral</i>	<ul style="list-style-type: none"> Conocerán de manera general la organización administrativa y el funcionamiento del IFE, así como de las características del Servicio Profesional Electoral.
	2. <i>Administración integral en las organizaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identificarán los elementos y características principales de la administración de recursos en una organización y conocerán la manera en que se lleva a cabo la administración de recursos humanos, materiales y financieros en el Instituto Federal Electoral.
	3. <i>Administración de procesos estratégicos en el IFE</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identificarán los procesos estratégicos que se desarrollan en el Instituto Federal Electoral como base para el desarrollo de las actividades institucionales.
Profesional	1. <i>Administración Estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> Analizarán la utilidad de la administración estratégica, para incorporar sus esquemas de operación en los procesos de trabajo del Instituto Federal Electoral y mejorar la eficacia, eficiencia, calidad y productividad de la institución, a fin de generar ventajas competitivas para su desarrollo en un ambiente de permanente cambio.
	2. <i>Comunicación Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> Analizarán las características y estrategias que se requieren para instrumentar procesos eficientes de comunicación dentro de la organización, como base para trabajar con eficiencia, calidad y productividad en un clima laboral adecuado.
	3. <i>Auditoría Administrativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Analizarán las características de una auditoría administrativa para determinar su utilidad como mecanismo de apoyo al seguimiento, control y evaluación de las actividades que se desarrollan en el Instituto Federal Electoral.
Especializada	1. <i>Calidad, círculos de calidad y mejora continua.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Aplicarán las técnicas y metodologías para diseñar e instrumentar sistemas de calidad con orientación al mejoramiento continuo de la organización, a fin de atender con mayor eficiencia y eficacia sus funciones y actividades en el Instituto Federal Electoral.
	2. <i>Desarrollo Organizacional e Información Estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollarán estrategias y metodologías que les permitan comprender e instrumentar cambios en la cultura organizacional para estar en condiciones de participar activamente en un ambiente de competencia y competitividad.
	3. <i>Planeación Estratégica y Sistemas de Evaluación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Explicarán la importancia de la planeación estratégica como una técnica para definir la visión, la misión y los objetivos de la organización. Diseñarán e instrumentarán sistemas de evaluación basados en la medición del desempeño institucional y el impacto de las acciones del Instituto Federal Electoral en la sociedad.
	4. <i>Liderazgo y técnicas de negociación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Aplicarán técnicas y metodologías de negociación, identificación de problemas organizacionales, manejo de conflictos y coordinación de grupos de trabajo para lograr el mejoramiento, la eficiencia y calidad en la función electoral.

ÁREA MODULAR TÉCNICO – INSTRUMENTAL

Objetivo general del área modular Técnico-Instrumental: Coadyuvar al logro de la misión, visión, las políticas educativas y del objetivo general del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, a través de habilidades y destrezas que permitan a los miembros del Servicio Profesional Electoral utilizar todos los conocimientos y aptitudes alcanzados a lo largo del Programa.

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
Básica	1. Estrategias de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicarán las estrategias de aprendizaje sugeridas con el fin de desarrollar habilidades cognitivas que les permitan aprender significativamente los diferentes contenidos de los módulos impartidos en las fases Básica, Profesional y Especializada del Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
	2. La comunicación escrita en el ámbito político electoral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarán la importancia de la comunicación escrita en el funcionamiento de las organizaciones. ▪ Aplicarán algunas estrategias para ordenar la información generada en el Instituto Federal Electoral. ▪ Redactarán con mayor corrección los documentos de uso corriente en su ámbito laboral, tales como: atentas notas, notas informativas, memorandos, circulares, oficios, oficio-circulares. ▪ Adquirirán una guía práctica para la realización de informes, análisis de textos y ensayos. ▪ Reconocerán algunas formas de expresión escrita confusas, incorrectas y en desuso.
	3. Estadística elemental aplicada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicarán los conceptos y elementos fundamentales para la construcción y operación de bases de datos, apoyado en ejemplos que muestran información proporcionada por algunos sistemas de información del Instituto Federal Electoral. ▪ Aplicarán el análisis estadístico de variables no métricas mediante la identificación y dominio de sus conceptos centrales para introducirlos al estudio de la estadística de atributos. ▪ Aplicarán los conceptos básicos de la estadística descriptiva que les permitan resumir la información que proporcionan las observaciones; utilizar variables de distintos tipos; representar gráficamente dichos datos; identificar y analizar las medidas de posición, tendencia central y dispersión de datos, así como elaborar análisis de relación entre dos variables métricas.

Fases	Módulos	Objetivos específicos Los miembros del Servicio Profesional Electoral:
<i>Profesional</i>	Único: Metodología para el análisis, la investigación de información político-electoral y la construcción de discursos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicarán la metodología que les permita identificar, analizar, investigar y presentar con claridad, tanto de manera oral como por escrito, información electoral, a partir de los tipos de información de acuerdo a las áreas política, ética y lógica que se encuentran en los principales formatos escritos y electrónicos de los medios de información.
<i>Especializada</i>	Único: Metodología para la construcción de proyectos de investigación. Taller de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicarán la metodología de la investigación aprendida en la fase profesional del área modular Técnico- Instrumental para desarrollar capacidades que les permitan tener una actitud y actividad investigadora, con el propósito de ampliar y generar nuevos conocimientos para el planteamiento y resolución de problemas a los que se enfrenta en el desempeño de sus funciones laborales dentro del Instituto Federal Electoral.

Cabe precisar que tanto el área modular Jurídico- Política⁷¹ como la Administrativo- Gerencial⁷² en su fase especializada, cuentan con siete y cuatro módulos, respectivamente, los cuales son cursados en bloques de tres dependiendo del cargo que ocupa el miembro del Servicio.

Por su parte, las áreas modulares Técnico- Instrumental y Ético-Institucional de ésta misma fase cuentan uno y tres módulos, respectivamente, que serán cursados de manera obligatoria por todos miembros del Servicio.

71 Vid. Anexo 4.

72 Vid. Anexo 5.

MATERIALES DIDÁCTICOS EMPLEADOS EN CADA PROGRAMA

Como se puede observar en el siguiente cuadro, el tipo de materiales utilizados fueron acordes al modelo educativo: en los dos primeros se reforzó la memorización y en el último se promueve la interacción entre los miembros del Servicio y los especialistas, a fin de construir un conocimiento funcional para el desarrollo de sus actividades.

Versiones del Programa	Materiales
1993	Textos impresos conformados por diversas lecturas relacionadas con la materia de estudio.
1999	Antologías integradas por lecturas de diferentes autores especialistas en cada materia. Como apoyo para el aprendizaje del contenido de dichos libros se diseñaron guías de estudio, las cuales se caracterizaron por definir las tesis generales manejadas por lo autores y los aspectos específicos que permitieran alcanzar el objetivo planteado en cada antología. Se contó con círculos de estudio presenciales y apoyos personales con facilitadores y académicos.
2000	Materiales impresos, portal Web, videos, audiocassetes, foros de discusión, teleconferencias, círculos de estudio presenciales y virtuales, apoyos personales con facilitadores y coordinadores académicos.

DESCRIPCIÓN Y USO DE MATERIALES DEL PROGRAMA DE 2000

Materiales	Características
Material impreso	<p>Libros de texto, antologías, guías de estudio, libros de ejercicios o de trabajo y compendios. Proporcionan el contenido instruccional que sirve de base para las discusiones en sesiones presenciales y distintas modalidades de apoyos didácticos.</p> <p>Al tratarse de un Programa para ser implementado con una modalidad a distancia, tienen una función central: poseen la información necesaria y las actividades de aprendizaje que permiten al adulto construir el conocimiento y desarrollar competencias, habilidades, destrezas, valores y actitudes favorables a sus intereses personales y laborales. Están estructurados para apoyar de forma permanente al adulto, aprovechando los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida, logrando aprendizaje significativo.</p>
Portal	<p>La modalidad cuenta con un Portal en la página Web del Instituto para propiciar y desarrollar el proceso de formación de los miembros del Servicio.</p> <p>Como espacio virtual permite la interacción y el intercambio de información, entre los miembros del Servicio Profesional Electoral, los facilitadores y las personas responsables de coordinar, apoyar, dar seguimiento al proceso de formación, así como dar respuesta a las inquietudes que surjan durante el proceso de aprendizaje en función de las necesidades del educando, también permite motivar a los miembros del Servicio a desarrollar su propia concepción del conocimiento, así como la interactividad en un ambiente virtual de aprendizaje, de manera asíncrona.</p> <p>Es un apoyo didáctico que se caracteriza por ser informativo, formativo, interactivo y evaluativo.</p>
Los foros de discusión	<p>Permiten establecer comunicación entre los coordinadores académicos y los facilitadores con dos propósitos fundamentales: atender las dudas e inquietudes que no han sido resueltas en los círculos de estudio y establecer un espacio para intercambio de ideas, opiniones y puntos de vista para profundizar en los contenidos.</p> <p>La interacción con este medio, permite a los actores involucrados en el proceso de formación, desarrollar destrezas en el uso del portal, y paralelamente, fortalecer su habilidad en el manejo de los instrumentos informáticos que les proporcionen los elementos necesarios para proyectar su acervo de manera permanente en la trayectoria de formación individual.</p>
Audiovisuales:	<ul style="list-style-type: none"> • Son una herramienta útil para aproximar al adulto a la realidad de lo que debe aprender, ya que le ofrecen una noción más cercana de hechos o fenómenos estudiados. • Facilitan la percepción y comprensión de los distintos conceptos y categorías. • Fomentan la interactividad del adulto con los facilitadores y coordinadores académicos.
El video	<p>Tiene como objetivo fundamental motivar, orientar e informar a los miembros del Servicio sobre los contenidos temáticos de las áreas modulares. Es un medio de comunicación que tiene las características de actualidad, sugerencia, actividad y concentración.</p>
El audio cassette	<p>Permite volver a la información en cualquier momento, repetir el enunciado de un concepto no entendido, reflexionar sobre el mismo, además favorece la capacidad de retención.</p>

<p>Las Tele-conferencias</p>	<p>Tratan un tema específico, proporcionan introducción a la lección, la apreciación global del tema o un resumen. Tienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emiten mensajes que involucran programas preproducidos difundidos en directo vía EDUSAT y/o por videocasetes. • Es una alternativa útil en la educación a distancia, ya que puede contribuir a establecer una relación bidireccional entre los especialistas temáticos y los miembros del Servicio. • Transmiten los mensajes de manera directa, pero, inducen a la interacción atemporal del miembro del Servicio con el especialista temático por otras vías: correo electrónico, fax, teléfono, etc. • Llevan a los miembros del Servicio a nuevos ambientes de aprendizaje. • Permiten la interacción entre el medio y el material empleado con el miembro del Servicio. • Estimulan a los miembros del Servicio a realizar sus propias interpretaciones y aplicarlas en su contexto laboral.
<p>El facilitador</p>	<p>Tiene una preparación previa en el uso y manejo adecuado de los recursos antes mencionados, apoya a los miembros del Servicio Profesional Electoral en el proceso de aprendizaje.</p> <p>Es indudable que el miembro del Servicio Profesional es el responsable último de su aprendizaje, en esta tarea nadie puede suplirlo, pues se trata de un proceso de construcción individual, pero también es importante reconocer la ayuda que supone la intervención pedagógica del facilitador (que es un miembro del servicio) para que esa construcción se realice.</p>
<p>Los círculos de estudio</p>	<p>Presenciales o virtuales; son reuniones presenciales, o a través de chats o vía telefónica entre los miembros del Servicio que cursan el área modular de una fase, para analizar un tema específico. Se conciben como una estrategia de aprendizaje flexible para atender a una comunidad heterogénea y dispersa geográficamente.</p>
<p>El Coordinador Académico</p>	<p>Es personal de la institución o externo a ella, que por su dominio temático y experiencia profesional es el encargado de: diseñar y elaborar los contenidos académicos y el material didáctico, diseñar la metodología de aprendizaje para su instrumentación, dar seguimiento y asesoría a los facilitadores, y diseñar la evaluación del aprendizaje y elaboración de exámenes.</p>

Tanto el Programa de 1993 como el de 1999 se limitaron a manejaron como materiales didácticos, textos y guías de estudio impresos; en cambio, en el Programa del año 2000 se adicionaron, diversificaron y modernizaron, ya que se implementaron recursos tecnológicos avanzados como el portal WEB con su amplia gama de herramientas, así como teleconferencias, audiocassetes, videos, clases presenciales, etc. adaptables a las diferentes condiciones o situaciones en las que se encuentra el estudiante.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

En este cuadro se muestra el tipo de actividades propuestas en cada versión del Programa.

Versiones	Áreas	Actividades
1993	Eventos culturales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cine debates ▪ Exposiciones ▪ Teatro.
	Actualización: cursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios internos ▪ Participaciones ▪ Conferencias
	Intercambios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacionales ▪ Internacionales
1999	Autoaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura ▪ Realización de actividades sugeridas en guías.
	Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejercicios de evaluación: ▪ Resolución ▪ Autorevisión ▪ Autocalificación
2000	Individuales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura de los textos. ▪ Elaboración de mapas conceptuales. ▪ Resolución de estudios de caso. ▪ Resolución de guías de reflexión. ▪ Resolución de problemas. ▪ Elaboración de matrices comparativas. ▪ Resolución de ejercicios integradores. ▪ Resolución de ejercicios de autoevaluación.
	Colectivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en discusiones grupales a través de los círculos de estudio virtuales o presenciales. ▪ Asesoría de los facilitadores a los miembros a través de círculos de estudio presenciales o virtuales. ▪ Asesoría de los coordinadores académicos con los facilitadores, a través de foros virtuales, teleconferencias o visitas. ▪ Aportación de diversos productos resultantes de las actividades de aprendizaje realizadas en el grupo.

Los eventos culturales e intercambios planteados en el Programa de 1993 no se realizaron, la actualización proyectada solamente se dio a través de conferencias con un breve espacio para debate pero en el que en términos generales la actividad del emisor y del receptor es pasiva. Como producto de esta experiencia se editó un texto “Ciclo de Conferencias”.

En el año de 1999 la variante fue desarrollar en el funcionario su capacidad autocrítica y autovalorativa.

En el 2000 se hace palpable la interacción entre los funcionarios y los coordinadores académicos como sujetos de aprendizaje, fortaleciéndose con el modelo educativo constructivista, toda vez que los funcionarios actúan como sujetos sociales que construyen el conocimiento mediante la interacción y el intercambio, en un ir y venir entre lo individual y lo social.

MODELO EDUCATIVO

Los dos primeros programas utilizaron la memorización, mientras en el 2000 la construcción del conocimiento.

Versiones del Programa	Modelo educativo	Modalidades
1993	Autodidacta y memorista	Cada miembro del Servicio organizaba la manera y tiempos en los cuales debía memorizar el contenido de los textos para presentar su examen.
1999	Autoinstruccional y memorista	El miembro del Servicio organizaba su tiempo y recursos para memorizar los contenidos de las antologías, utilizando como apoyo las guías de estudio que especificaban los aspectos más relevantes a fin de alcanzar los objetivos de las materias.

2000	Constructivista	<p>Se realizan actividades tendientes a fortalecer el aprendizaje significativo para ir construyendo el conocimiento.</p> <p>Combina las modalidades presencial y a distancia que a continuación se definen: presencial, a través de círculos de estudio, coordinados por facilitadores y a distancia, mediante el envío de material didáctico impreso, el portal, teleconferencias, audio cassetes, videos, etc.</p> <p>La modalidad a distancia se diseña en relación directa con la situación de aprendizaje en un ambiente accesible donde las actividades no se comportan como fines, sino que participan en la integralidad que plantea el propio Programa.</p> <p>Esta modalidad presenta diversas ventajas tanto para la institución como para los miembros del Servicio, ya que permite: optimizar los recursos financieros; eliminar la barrera creada por la dispersión geográfica de los participantes distribuidos en las juntas locales y distritales y cuatro direcciones ejecutivas⁷³ en todo el país; favorecer el autodidactismo; fortalecer y agilizar el proceso de comunicación entre los diferentes actores del Programa (miembros del Servicio, facilitadores y coordinadores académicos) permitiendo enriquecer el conocimiento a través de la experiencia compartida; facilitar al participante que se está formando en servicio planee sus tiempos de estudio; y permitir el acceso inmediato a diversas fuentes de información cuando se presentan dudas durante el estudio.</p> <p>Se considera a distancia toda vez que los contenidos y actividades de aprendizaje se hacen llegar a los participantes a través de diversos apoyos didácticos: textos, guías de estudio, portal, videocassetes, audio cassetes y teleconferencias a sus lugares de residencia y adscripción en todo el país.</p> <p>Responde a cuatro aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita y orienta el proceso de enseñanza/aprendizaje utilizando material didáctico tradicional y las nuevas tecnologías. ▪ Permite la comunicación bidireccional y multidireccional entre los miembros del Servicio, el facilitador y el coordinador académico. ▪ Plantea retos a los miembros del Servicio. ▪ Plantea mecanismos que permitan al miembro del Servicio, conocer en qué medida ha logrado alcanzar el o los objetivos del área modular correspondiente, promoviendo la responsabilidad del autoaprendizaje. <p>Es necesario resaltar que, a través de la educación a distancia, no sólo se da respuesta rápida a los avances científicos y tecnológicos sino, que, fundamentalmente, potencia y mejora la enseñanza y el aprendizaje a través del uso de diversos medios. Continúa...</p>
------	-----------------	---

⁷³ Direcciones ejecutivas de Capacitación Electoral y Educación Cívica, de Organización Electoral, del Registro Federal de Electores y de Prerrogativas y Partidos Políticos.

		<p>Continúa...</p> <p>La modalidad presencial está relacionada con el hecho de que el conocimiento no se construye en solitario, por ello el Programa fortalece los eventos presenciales con el propósito de proporcionar ayuda pedagógica; además, no se limita a la simple transmisión de información, sino que se constituye como un organizador y mediador en el encuentro entre los miembros del Servicio con un propósito central: la reconstrucción de éstos como sujetos pensadores, críticos, reflexivos y planificadores activos de su propio aprendizaje.</p> <p>El ser humano aprende reaccionando a estímulos internos o del medio social, su actividad cognoscitiva se asienta en un patrón de organización dentro del sujeto que origina y regula dicha actividad, es decir, las estructuras cognoscitivas no son rígidas, se modifican con la experiencia y en términos de un proceso educativo con ayuda organizada que funciona como influencia eficaz en el proceso de construcción de cada individuo, con esta directriz, es probable que se alcancen con mayor facilidad los objetivos propuestos.</p> <p>Mediante la presentación organizada y bien estructurada del contenido, las actividades de aprendizaje y los recursos didácticos, la ayuda pedagógica se logra de diversas maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ introduciendo modelos de actuación para la resolución de problemas. ▪ orientando con indicaciones y sugerencias para la solución de tareas específicas; ▪ promoviendo que los miembros del Servicio desarrollen sus propias estrategias para abordar y solucionar problemas. ▪ creando situaciones de aprendizaje en las que se compartan presencialmente opiniones de los integrantes de los grupos. <p>Esta ayuda se ofrece (en los círculos de estudio presenciales que se celebran) por lo menos dos veces al mes a cargo del facilitador, representado por un miembro del Servicio con un perfil idóneo al área modular correspondiente, además de ser formado por la DESPE con elementos temáticos y pedagógicos que lo facultan para esta acción. Otra manera ideal de fortalecer la modalidad presencial en el desarrollo del Programa es mediante visitas de los coordinadores académicos a los círculos de estudio que se organizan en las entidades federativas como apoyo temático y pedagógico. Sin embargo, esta actividad está condicionada a la disponibilidad presupuestal.</p>
--	--	---

En los programas de 1993 y 1999 se utilizó el aprendizaje memorista y autodidacta, ejercitando la memoria para allegarse de conocimientos además de desarrollar las habilidades de autoaprendizaje del funcionario; sin embargo, de acuerdo con pedagogos y docentes, este tipo de aprendizaje en la práctica no asegura que el alumno (funcionario) tenga las herramientas necesarias así como la destreza para elegir su metodología de aprendizaje. Considerando que el individuo es un ser eminentemente social, se considera que realice actividades de aprendizaje grupales, que le permitan fortalecer el aprendizaje mediante la interacción y retroalimentación con otros sujetos de aprendizaje.

El modelo constructivista utilizado en el Programa del año 2000 está centrado en el funcionario y sus experiencias previas con las que realiza nuevas construcciones mentales que le resulten significativas para el desempeño de sus funciones. Recordemos que las teorías de Ausubel, Piaget y Vygotsky describen cómo conciben los alumnos el aprendizaje; por ello, es importante enfatizar que desde sus distintas acepciones, este modelo considera que la construcción se produce cuando el sujeto interactúa con el objeto de conocimiento y lo aplica con otros sujetos, volviendo útil esta experiencia.

TIPOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN

Conforme a la evolución de los programas, la evaluación sumativa considerada como requisito de permanencia en el IFE se complementó en el año 2000 con una de carácter formativo en donde el miembro del Servicio es considerado como sujeto de aprendizaje con capacidad de construcción.

Versiones del Programa	Tipo de evaluación	Criterios de aprobación	Características de evaluación
1993	Sumativa ⁷⁴	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se establecía que la acreditación de una materia sería con la calificación mínima de 7. ▪ Hasta este momento no se había estipulado número de oportunidades para acreditar una materia como requisito de permanencia⁷⁵ en el servicio profesional electoral.⁷⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se consideró este tipo de evaluación porque la preocupación central era atender el requisito establecido en el Estatuto que era obtener una calificación mínima de 7 para acreditar cada materia. ▪ Como instrumentos de evaluación se utilizaron exámenes escritos de opción múltiple en los que solicitaba al miembro del Servicio seleccionar la respuesta correcta a cada una las preguntas planteadas

⁷⁴ Es hasta el 22 de abril de 1998, cuando en la Junta General se definieron los lineamientos de operación y procedimiento para la aplicación de exámenes concernientes a las materias de las fases de formación básica y profesional del Programa.

⁷⁵ De acuerdo con Rafael Martínez Puón la permanencia se refiere a que un funcionario continuará en un cargo o puesto en tanto cumpla con los requisitos que para ello hubieran sido determinados en la institución (por ejemplo, aprobación en las evaluaciones del desempeño y de capacitación -en el caso del IFE sería formación profesional-, además de no incurrir en sanciones administrativas que de acuerdo con la normatividad interna pongan en riesgo su permanencia), a diferencia de la inamovilidad que de acuerdo con la Guía de referencia rápida sobre el Servicio Civil de Carrera implica que los funcionario no pueden ser removidos por ningún motivo de su cargo al haber cumplido con ciertos requisitos.

⁷⁶ Art. 117 del Estatuto.

1999		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se usa una escala de 0 a 10, en donde la calificación mínima aprobatoria es de 7. Existen tres oportunidades para acreditar cada materia.⁷⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las preguntas eran sobre las definiciones o características de los conceptos desarrollados por los autores de los textos.
2000	Sumativa y formativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cada área modular los miembros del servicio tienen como máximo tres oportunidades de acreditación, pero ello no implica que tenga las mismas oportunidades en cada una de las áreas modulares, ya que por fase no se puede exceder de cuatro oportunidades reprobatorias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La evaluación del aprendizaje en el Programa de Formación y Desarrollo es entendida como una etapa del proceso de formación que tiene como finalidad comprobar de manera sistemática y continua en qué medida se han logrado los objetivos de cada una de las áreas modulares que integran las fases de formación, para ello se consideró conveniente utilizar dos tipos de evaluación, una sumativa y la otra formativa. ▪ La evaluación del aprendizaje en el Programa de Formación y Desarrollo se lleva a cabo a través de una evaluación formativa, aplicada durante el proceso de enseñanza/aprendizaje y una evaluación sumativa, al finalizar cada una de las áreas modulares en sus fases de formación, en ambos tipos de evaluación se utilizan instrumentos y procedimientos que permiten obtener información cuantitativa y cualitativa a fin de valorar el logro de los objetivos de aprendizaje planteados en el Programa para la constante toma de decisiones académicas. ▪ Se pretendió con las evaluaciones sumativa y formativa dejar la memorización de los conceptos, dando paso a la asimilación y aplicación de los contenidos de cada módulo en la resolución de problemas hipotéticos.

En las tres versiones del Programa se pensó en la conveniencia de aplicar exámenes escritos, tanto para la evaluación sumativa como para la formativa.

⁷⁷ El 29 de mayo de 1996 se aprobó el Acuerdo de la Junta General Ejecutiva se establecieron tres oportunidades para que los miembros del Servicio Profesional Electoral acreditaran cada una de las materias que comprendían las fases del Programa como uno de los requisitos para su permanencia en el Servicio.

Evaluación formativa:

Tiene como propósito que los miembros del Servicio obtengan información que les permita comprobar sus adelantos en el proceso de aprendizaje y realizar la retroalimentación necesaria, para ello se aplican:

- Ejercicios de autoevaluación en el texto.
- Ejercicios integrales de autoevaluación en el portal.
- Asesorías presenciales o virtuales con facilitadores para la resolución de dudas en los círculos de estudio.
- Asesorías para la resolución de dudas no resueltas en los círculos de estudio con los coordinadores académicos a través del portal.

Evaluación sumativa

Se considera sumativa porque va sumando el número de oportunidades en que se debe acreditar un área modular con base en el Estatuto y en el Acuerdo de la Junta General Ejecutiva, por el que se aprueban las modificaciones al Programa de Formación y Desarrollo Profesional del 22 de julio de 2002.

Los programas de 1993 y 1999 solamente atendían la exigencia normativa de acreditación como requisito de permanencia en el servicio profesional electoral; en cambio, el Programa de 2000 atiende y satisface además la formación de los funcionarios mediante el uso de los conocimientos adquiridos en el Programa al aplicarlos en situaciones hipotéticas extraídos de casos reales que se les han presentado en su quehacer cotidiano, tratando de aplicar el conocimiento en la resolución de situación de manera eficiente y eficaz, atendiendo las necesidades institucionales.

2.1.2 Evolución del modelo curricular del Programa de formación en el periodo 1993-2000

El siguiente cuadro nos muestra cual ha sido la actitud de los funcionarios en los procesos electorales de acuerdo a las características que poseía en cada una de las etapas del Programa.

CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN EL PERFIL DE FUNCIONARIO ELECTORAL

Versiones del Programa	Características	Definición
1993	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es poseedor de conocimiento. ▪ Es aplicador del conocimiento en su desempeño. 	Se pretende vincular el desempeño de las responsabilidades y el desarrollo profesional del personal de carrera con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
1999 ⁷⁸		
2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialistas en procesos e instituciones electorales que en un marco ético sean responsables de organizar eficaz y eficientemente las elecciones federales con apego a la ley y a los fines y principios institucionales, a través del conocimiento del Sistema Electoral Mexicano y de partidos, de la aplicación de la normatividad, así como del manejo de recursos institucionales y de técnicas especializadas, mediante un modelo educativo presencial y a distancia que promueva la profesionalización, la integración, desarrollo y profundización de los conocimientos, 	<p>En esta versión del Programa se definió el perfil de los funcionarios a partir del desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas.⁷⁹</p> <p>Adquisición de conocimientos El miembro del Servicio Profesional Electoral será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer los reglamentos y normas político electorales. ▪ Explicar las funciones y atribuciones del Instituto Federal Electoral. ▪ Interpretar la evolución del sistema político electoral del país. ▪ Conocer los lineamientos, principios y leyes de la administración pública. ▪ Conocer y explicar las garantías individuales de los sujetos. ▪ Acatar los derechos y obligaciones político-electorales. ▪ Explicar el Estado de Derecho. ▪ Interpretar y aplicar el Sistema Democrático. ▪ Comportarse de manera ética y con responsabilidad pública. ▪ Explicar la gestión pública actual y prospectiva. ▪ Conocer la metodología de investigación para la detección y solución de problemas que competen a su ámbito profesional. <p>Desarrollo de habilidades El miembro del Servicio Profesional Electoral será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar los reglamentos y normas político electorales. ▪ Aplicar los procedimientos y técnicas para organizar un proceso electoral con apego a la normatividad electoral. ▪ Planear, organizar, controlar y evaluar los procesos electorales con eficacia, eficiencia y calidad. ▪ Tomar decisiones pertinentes y certeras, tanto en los

78 En el objetivo del Programa de 1999 no se modifica el perfil de funcionario esbozado en el objetivo del Programa de 1993. la única variante de éste es que centra su atención en la actualización de los contenidos por las reformas y nuevas disposiciones en materia electoral que se gestaron en 1996.

79 El perfil se obtuvo de los Anexos para el registro del Programa de Formación y Desarrollo Profesional en su modalidad de Maestría en Procesos e Instituciones Electorales, mediante el acuerdo firmado con la Secretaría de Educación Pública el 2 de octubre de 2003.

	<p>habilidades y actitudes, coadyuvando así a la consolidación del orden político democrático.</p>	<p>procesos electorales como en ejercicio pleno de su profesión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la cultura de calidad y mejora continua en la vida institucional y en la realización de sus funciones. ▪ Propiciar un clima organizacional de corresponsabilidad en el marco de los principios institucionales. ▪ Propiciar y fortalecer la integración y consolidación de equipos de trabajo para el logro de los fines institucionales. ▪ Impulsar acciones de investigación para la generación de conocimientos que orienten y fortalezcan el desarrollo institucional. <p>Estimulación de Actitudes Se incentivará en el miembro del Servicio Profesional Electoral:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respetar y fortalecer las garantías individuales de los sujetos. ▪ Respetar y aplicar los derechos y obligaciones político-electorales. ▪ Proceder, con base en los valores y principios de la democracia y del Instituto Federal Electoral como institución responsable de la celebración periódica, permanente y legítima de los procesos electorales. ▪ Preservar los principios institucionales a través del quehacer cotidiano. ▪ Comportarse como sujeto ético moral y de acuerdo a una ética pública en todas las acciones que promueve el Instituto. ▪ Introyectar y practicar los principios de Legalidad, Certeza, Independencia, Imparcialidad e Independencia en todas las acciones que realice dentro y fuera del Instituto. ▪ Respetar y aplicar la normatividad y lineamientos institucionales. ▪ Vigilar y garantizar que se consolide la democracia en la realización de los procesos electorales. ▪ Responsabilizarse del manejo adecuado de los diferentes recursos e instrumentos utilizados en el desempeño de sus funciones. <p>Desarrollo de destrezas Desarrollar en los miembros del Servicio la capacidad o habilidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar documentos y escritos claros y precisos, con organización y estilo, cuidando reglas ortográficas y gramaticales. ▪ Transmitir verbalmente información a través de conferencias, reuniones, entrevistas y cursos de capacitación, manejando correctamente el lenguaje con intención clara, precisa, concreta y coherente. ▪ Manejar las herramientas informáticas para procesar textos, hojas de cálculo y presentaciones para elaborar documentos propios de la institución. ▪ Manejar los formatos institucionales.
--	--	--

En los programas de los años 1993 y 1999, por el nombre de las materias se puede deducir que el IFE pensó en formar funcionarios con dos características básicas: primera, conocedores de las funciones y atribuciones del IFE y segunda, conocedores de las actividades que debían desempeñar; esto se hizo a través del conocimiento de temas que coincidentemente se orientaron a

dos áreas de conocimiento: Técnico- Instrumental y Jurídico-Política, que se definieron como tales hasta el Programa del año 2000.

CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE 1993 Y 1999 QUE ORIENTARON EL PERFIL DE FUNCIONARIO

	Técnico instrumental	Jurídico política
Perfil que proporcionan las materias	Conocimiento sobre técnicas de estadística, para procesar y analizar información numérica; y de comunicación, para expresarse correctamente de manera oral y escrita.	Conocimiento de los contenidos relacionados con los procesos históricos de los sistemas electorales y de partidos, así como de legislación electoral y constitucional en México.

En el Programa del año 2000, además de conocer las funciones y atribuciones del IFE y de sus actividades como funcionarios electorales, se pensó en formar personas éticas, eficientes, eficaces y profesionales en el desempeño de sus funciones.

PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS A PARTIR DE CADA ÁREA MODULAR EN EL PROGRAMA DE 2000

	Administrativo Gerencial	Ético Institucional	Técnico Instrumental	Jurídico Política
Perfil que proporciona el área modular	Funcionario líder, especializado y con habilidad negociadora que permita elevar los niveles de productividad de la institución con miras a su excelencia, para ello requiere que conozca la estructura, objetivos, misión, visión, principios y fines institucionales, ya que ello le permitirá administrar y organizar los recursos materiales, humanos y financieros con transparencia, eficacia y eficiencia durante el desarrollo de los procesos internos.	Funcionario confiable, con un sentido ético a partir de tres niveles de actuación: cívico, como individuo que forma parte de una sociedad; institucional, porque le debe lealtad a la institución que representa y a la cual pertenece; y profesional, porque su actuación debe estar orientada a la promoción y desarrollo de un sistema político-electoral democrático en el que se resguardan los principios de libertad y tolerancia, así como el respeto a los derechos humanos de los ciudadanos dentro del marco legal existente.	Funcionario dotado con diversas técnicas: de aprendizaje y de metodologías para investigación a fin de incentivar actitudes que les permitan plantear y/o resolver problemas en su desempeño; de conocimientos estadísticos para registrar y utilizar los datos obtenidos; de técnicas de comunicación para presentar con claridad, ya sea en forma oral o escrita información que permita argumentar y sostener discursos electorales; así como para desarrollar habilidades de planeación que orienten sus estrategias de acción.	Funcionario que conozca y haga valer el marco legal en materia electoral federal, constitucional e institucional, por el cual se regirá la forma de elegir a los representantes de los poderes Ejecutivo y Legislativo de un país que forma parte de un mundo globalizado, y en el que los efectos mundiales inciden de manera directa en las instituciones y en los criterios bajo los que se interpretan las normas y principios legales, así como su desahogo en la calificación electoral.

La visión bajo la cual se realizaron los más importantes cambios del modelo educativo, se centraron en lograr un desempeño profesional en el que el IFE como árbitro autónomo garantizara a través del trabajo de sus miembros del Servicio la certeza, legalidad, imparcialidad, objetividad y profesionalismo durante su actuación y en la toma de decisiones; es decir, que alcanzara su misión institucional de brindar un servicio basado en procesos efectivos de atención a la ciudadanía que permitan contribuir a mantener la transparencia, credibilidad y confianza de la sociedad y los diversos actores políticos en el Instituto.

Para llegar a ello, se transitó de los programas de formación de los años de 1993 y 1999 al programa de 2000. Los primeros estaban enfocados en proporcionar información relacionada con la materia electoral y evaluar su nivel de memorización, sin considerar que al Servicio ingresan funcionarios con diversa formación profesional (que van desde médicos veterinarios, abogados, pilotos, hasta politólogos y sociólogos) a quienes lo aprendido dentro del método tradicional solamente significó la obtención de datos referenciales, que en algún momento les pudieran ser de utilidad o no. Y en donde las materias eran independientes entre sí y solamente en el caso de los dos textos del Cofipe, la memorización de uno de ellos era obligatorio para continuar con el segundo (ya que en el primer tomo el contenido era del libro uno al quinto, y en el segundo del sexto al octavo).

El Programa del 2000, en cambio, buscó diseñar una currícula modular interrelacionada entre todas sus fases y módulos, flexible al tener el mismo valor y peso formativo, intencionada al considerar en todo momento la normatividad institucional, así como coherente entre todas las áreas modulares y sus fases.

Por lo que respecta al punto de vista didáctico, se pensó en construir el conocimiento (constructivismo) a través de un aprendizaje que diera significado (aprendizaje significativo) sobre la utilidad de dicho bagaje teórico, para atender y resolver los problemas cotidianos de la actividad electoral de acuerdo con las características del puesto; tratando de motivar en sus miembros el deseo de aprender algo funcional, para desempeñar las labores

que le fueron encomendadas y no caer en una formación cuya única intención sea cumplir con un requisito normativo de acreditación.

Para ello, se pensó que los contenidos fueran diseñados por especialistas temáticos, pedagogos y con apoyo de los propios funcionarios que tenían la experiencia de los problemas que se les presentan durante el desarrollo de sus actividades, de tal manera que se formó una mancuerna en donde los contenidos de las áreas modulares tuvieran congruencia directa con la realidad institucional.

A partir de esta estructura modular se pretendió observar de manera integral la utilidad de los conocimientos y habilidades adquiridos para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso electoral, hacia la consecución de elecciones limpias, transparentes, en las que el IFE como institución garantizara el respeto irrestricto de la voluntad ciudadana ejercida a través del voto.

Es decir, el Programa de Formación del 2000 pretende incentivar y desarrollar en el proceso de aprendizaje las capacidades de sus funcionarios para que apliquen el conocimiento adquirido en la resolución de los problemas diarios, así como para la planeación y organización de los procesos electorales, respaldando de esta misma manera la confianza y credibilidad en las actividades realizadas por el IFE.

Capítulo 3

Sistemas de Evaluación “Anual” y “Especial” del Desempeño y Evaluación del aprovechamiento del Programa de Formación y Desarrollo Profesional de los miembros del Servicio

Dentro de los procesos de profesionalización de los miembros del Servicio Profesional Electoral que están a cargo de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, se encuentran en primera instancia el reclutamiento y selección de sus funcionarios, una vez que ingresaron se incorporan al proceso de formación profesional que nos ocupa y se someten a evaluaciones sobre su desempeño y formación, que junto con cualquier recurso que se interponga en su contra, son los elementos que determinan su permanencia en el Servicio o las promociones e incentivos.

Los procesos mencionados van concatenados, en los casos específicos de la formación profesional y la evaluación de desempeño se tratan de dos aspectos que interactúan de manera permanente sobre la calidad del servicio que prestan sus funcionarios.

La formación es la parte encargada de proporcionar las herramientas y conocimientos necesarios para que los miembros del Servicio Profesional Electoral realicen con eficiencia, eficacia y calidad sus funciones. Es por ello, que a través de su Programa de Formación se aplican dos tipos de evaluación, una permanente de tipo formativo que trata de medir el grado de asimilación de sus contenidos a través de la aplicación en casos prácticos hipotéticos basados en experiencias reales; y otra de tipo sumativa, que se aplica de manera semestral.

Por otro lado, tenemos la evaluación del desempeño, que se divide en dos tipos, una anual, que califica el desempeño de los funcionarios en las actividades cotidianas; y la otra, especial que se aplica únicamente para evaluar el desempeño durante los procesos electorales.

Existe una interconexión directa entre la formación profesional y la evaluación en la actuación de los funcionarios electorales, una formación adecuada proporciona los conocimientos que son necesarios para el desarrollo de las

actividades propias del IFE, contribuyendo al mejor desempeño de sus funcionarios y por ende debe reflejarse en los resultados de su evaluación.

La integralidad de los procesos del Servicio Profesional Electoral es la única manera en que se pueden fortalecer las actividades sustantivas del IFE, ya que la correspondencia entre la detección de necesidades o deficiencias en las actividades que realizan sus funcionarios mediante la evaluación del desempeño, son el eje central para determinar los contenidos con los que se formarán a sus miembros a través del Programa de Formación y Desarrollo Profesional. La reducción de las deficiencias en los funcionarios durante la realización de las actividades inherentes a los procesos electorales, deberá hacer evidente la transparencia, legalidad e imparcialidad en los resultados que presente el IFE ante la ciudadanía y los actores políticos sin posibilidad de algún cuestionamiento que ponga duda la credibilidad de su actuación como autoridad electoral.

3.1 Sistema de Evaluación Anual y Especial del Desempeño

Los sistemas de evaluación anual y especial del desempeño se fundamentan legalmente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe) y el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del IFE.⁸⁰

De acuerdo con lo estipulado en el artículo 205, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, el Estatuto del Servicio deberá de establecer los métodos de evaluación del rendimiento de los miembros del Servicio.

El Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del IFE, en su artículo 105, precisa que la evaluación global del personal de carrera comprenderá la evaluación del desempeño y la evaluación del aprovechamiento en el Programa, con base en un promedio que califique individualmente; así como la consideración de las sanciones y los incentivos,

⁸⁰ Vid. Anexo 9.

cuyos pesos y mecanismos de ponderación para el efecto serán aprobados por la Junta, a propuesta de la Dirección Ejecutiva, previo conocimiento de la Comisión del Servicio Profesional Electoral.

Y en sus artículos 108 y 144 señalan a la evaluación del desempeño como aquella que se realiza al término de cada ejercicio, tomando en cuenta las políticas y programas anuales del Instituto y considerando factores de eficacia, eficiencia, principios de actuación, desarrollo laboral, resultados globales y demás factores que, en su caso, determine la Junta en relación con el desempeño de los miembros del Servicio, que forman parte del personal de carrera y los cuales gozarán de las prestaciones señaladas en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, de conformidad con la fracción XIV, apartado "B" del artículo 123 constitucional, así como las demás a que se refiere éste ordenamiento.

3.1.1 Qué es el Sistema de Evaluación Anual del Desempeño

La definición de la Dirección Ejecutiva del Servicios Profesional Electoral (DESPE) sobre sistema de evaluación anual del desempeño se refiere a un instrumento de comunicación y retroalimentación que permite asegurar que el personal de carrera comprenda y enfoque sus esfuerzos en el logro de los resultados que se esperan de ellos.

En este sentido, la Dirección Ejecutiva precisa que la evaluación se orienta a los aspectos que componen un desempeño integral, considerando en cada ejercicio, indicadores específicos a fin de controlar y dirigir la actividad laboral, favorecer cambios comunicativos, motivar al personal, identificar elementos críticos en la organización y mejorar la operación de la institución.

Este ejercicio, posibilita la generación de información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos y metas sustantivas del IFE, de la manera en la que se alcanzan esos resultados, de los principales problemas que en el logro de los mismos detectan los miembros del Servicio Profesional Electoral, así como de las necesidades de formación y capacitación, además de identificar a

aquellos funcionarios que por la excelencia en su desempeño se hacen acreedores a incentivos y recompensas.

Asimismo, se pretende generar entre los miembros del Servicio Profesional Electoral la necesidad de la excelencia y la superación para la conformación de equipos de trabajo altamente calificados a partir de mecanismos diseñados sobre la base de méritos y rendimiento, plenamente dedicados y motivados y capaces de responder a los principios institucionales (certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad) para mantener la confianza de los ciudadanos en su sistema electoral.⁸¹

3.1.1.1 Definición de Indicadores de la Evaluación Anual del Desempeño

Los indicadores que se presentan en este apartado son aquellos que se han utilizado para evaluar el desempeño de los funcionarios electorales cada año, considerando que el instituto fue creado en 1990 y el Cofipe, en el que se definieron las funciones de todas las áreas, se publicó en 1991, es hasta 1993 cuando se inicia la primera evaluación a partir de su primera experiencia de operación durante el año de 1992.

Los indicadores que se han venido utilizando en la evaluación anual del desempeño son los siguientes:

INDICADORES DE EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO⁸²

Año	Indicadores						
	1	2	3	4	5	6	7
1993	Conocimientos	Idoneidad	Eficiencia	Disciplina	Relaciones	Iniciativa y Autonomía	Capacidad de Conducción
1994-1996	Perfil	Funciones	Programa de Trabajo				
1997	Eficacia	Eficiencia	Principios de Actuación	Desarrollo Laboral	Indicadores de Resultados Globales del Desempeño		
1998	Eficacia/Eficiencia en Proyectos, Procesos o Funciones Sustantivas	Perfil de Actuación	Trabajo en Equipo	Desarrollo Laboral			

⁸¹ Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral, título quinto, capítulo primero.

⁸² IFE, Evaluación anual y especial del desempeño, 2009.

1999-2003	Eficacia/Eficiencia en el Logro de Resultados Globales derivados de Objetivos y Metas Programadas	Estándares Profesionales de Servicio Fundados en Principios y Perfiles de Actuación	Trabajo en Equipo	Desarrollo Laboral			
2004	Eficacia en el Logro de los Resultados Globales Derivados de Objetivos y Metas Programadas	Principios de Actuación	Competencias/ Perfiles de Actuación	Trabajo en Equipo	Desarrollo Laboral		
2005-2008	Eficacia en el Logro de los Resultados Globales Derivados de Objetivos y Metas Programadas	Principios de Actuación	Competencias/ Perfiles de Actuación	Trabajo en Equipo	Autoevaluación	Desarrollo Laboral	

■ Indicadores que coinciden en los diferentes periodos de evaluación.

Como se puede observar, los indicadores de las cinco evaluaciones del desempeño realizadas de 1993 a la fecha muestran variación, ya que el contexto en que el Consejo General y las Direcciones Ejecutivas del IFE los ha determinado en función de las necesidades específicas en cada ejercicio, no obstante, que han permanecido en el tiempo con mayor frecuencia cuatro de ellos: Eficiencia/ Eficacia en el logro de resultados globales derivados de objetivos y metas programadas, principios de actuación, trabajo en equipo y desarrollo laboral.

Es importante resaltar que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral no cuenta con la definición de los indicadores de la evaluación anual del desempeño 1993; sin embargo, dentro de ellos reportan conceptos como: Conocimientos, Idoneidad, Eficiencia, Disciplina, Relaciones, Iniciativa y Autonomía y Capacidad de Conducción.

A partir de 1994 el Nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño consideró tres rubros de evaluación denominados en ese momento vertientes: del “Perfil”, de las “Funciones” y del “Programa de Trabajo”; las dos primeras de carácter cualitativo y la tercera estrictamente cuantitativa.

Las vertientes para evaluar el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral se concibieron de la siguiente manera:

Perfil: Orientada a evaluar **cualitativamente** las características y atributos del personal de carrera, inherentes al puesto, tales como conocimientos, iniciativa, capacidad organizativa, etc.

Funciones: Dirigida a evaluar **cualitativamente** el desempeño de las funciones asignadas al puesto que se ocupa y particularmente, el estricto apego a los principios constitucionales que rigen al Instituto.

Programa de Trabajo: Orientada a evaluar **cuantitativamente** los resultados obtenidos en el Programa de trabajo. Esto es, la determinación del porcentaje de cumplimiento a partir del análisis de las metas programadas y alcanzadas. Las vertientes de “Perfil” y “Funciones” fueron propuestas por la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, en tanto que la del “Programa de Trabajo” lo fue por las áreas sustantivas del Instituto.

Los indicadores considerados para la evaluación anual 1997 fueron:

Eficacia: Evalúa el cumplimiento de objetivos a partir de las metas y periodos de ejecución establecidos originalmente en las políticas y programas del área, oficios y circulares expedidos para orientar las labores de los funcionarios y el Programa anual de actividades del ejercicio de 1997, individualizándolos para cada miembro del Servicio Profesional Electoral, en su cargo y nivel jerárquico.

Eficiencia: Evalúa el desarrollo de proyectos, procesos o funciones derivadas del Cofipe, artículo 90 al 117, 135 al 166 y demás relativos, acuerdos del Consejo General, Programa Anual de Actividades de 1997, Manual de Organización del IFE, y manuales de procedimientos de las áreas respectivas, a partir de la oportunidad, impacto, calidad y aplicación de recursos, en cada uno de ellos, individualizándolos para cada miembro del Servicio Profesional Electoral en su cargo y nivel jerárquico.

Principios de Actuación: Evalúa el cumplimiento de las reglas y normas del IFE en el comportamiento del miembro del Servicio Profesional Electoral, establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 41, fracción III, primer párrafo; el Cofipe, artículo 69, fracciones II y III, y el Estatuto del Servicio Profesional Electoral, artículos 109 y 110.

Desarrollo Laboral: Evalúa la pauta de desarrollo de los miembros del Servicio Profesional Electoral, en relación con méritos o deméritos no considerados en las cédulas de evaluación como son: estudios posteriores a su ingreso,

actividades extraordinarias que aporten mejoras al trabajo en que se desempeña, sanciones, impugnaciones y observaciones de la Contraloría Interna.

Indicadores de Resultados Globales del Desempeño: Evalúa el cumplimiento de los objetivos generales del IFE en función de los resultados concretos obtenidos en el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

A partir de 1998 se incorporaron:

Eficacia/Eficiencia en Proyectos, Procesos o Funciones Sustantivas: Evalúa el cumplimiento de objetivos, a partir de proyectos, procesos o funciones sustantivas derivados del Cofipe, artículo 90 al 117, 135 al 166 y demás relativos, acuerdos del Consejo General, Programa Anual de Actividades de 1998, Manual de Organización del IFE, y manuales de procedimientos de las áreas respectivas, a partir de la oportunidad, impacto, calidad y aplicación de recursos, en cada uno de ellos, individualizándolos para cada miembro del Servicio Profesional Electoral en su cargo y nivel jerárquico.

Eficiencia/Eficiencia en Resultados Globales del Desempeño: Evalúa el cumplimiento de los objetivos generales del IFE en función de los resultados concretos obtenidos en el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

Principios de Actuación: Evalúa la observancia de los principios rectores del IFE en el desempeño cotidiano del miembro del Servicio Profesional Electoral, establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 41, fracción III, primer párrafo; el Cofipe, artículo 69, fracciones II y III, y el Estatuto del Servicio Profesional Electoral, artículos 144 y 145.

El indicador anterior enriqueció el concepto general de evaluación, pues en lugar de medir únicamente la observancia de los principios institucionales, consideró el cumplimiento de las actividades de los miembros del Servicio con apego a todo el marco normativo.

Perfil de Actuación: Evalúa el cumplimiento de las reglas y normas del IFE en el comportamiento del miembro del Servicio Profesional Electoral,

establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 41, fracción III, primer párrafo; el Cofipe, artículo 69, fracciones II y III, y el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del IFE, artículos 144 y 145.

Trabajo en Equipo: Considera a las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas como unidades administrativas o equipos de trabajo básicos evaluándose el desempeño que como grupo de trabajo o equipo han mantenido estas juntas durante el ejercicio correspondiente a favor de la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Desde 1999, se diseñaron indicadores más completos para medir con mayor precisión conceptos que en la actuación son difíciles de evaluar de manera separada, ya que forman parte de procesos integrales, siendo estos:

Eficacia/Eficiencia en el Logro de Resultados Globales derivados de Objetivos y Metas Programadas y Estándares Profesionales de Servicio Fundados en Principios y Perfiles de Actuación, cuyo fundamento legal es el mismo que el de 1998.

Competencias/Perfiles de Actuación: Este factor evalúa las características del desempeño individual, íntimamente relacionadas con la efectividad, que orienta a un nivel de actuación superior en el trabajo. Las Competencias o Perfiles de Actuación son parte de la personalidad de cada miembro del Servicio que, al ser evaluadas, evidencian el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Y por primera vez, a partir de 2005 se dio la posibilidad de incluir un indicador de Autoevaluación, con el fin de generar sentido de pertenencia y confianza entre los miembros del Servicio Profesional Electoral; se incorpora un factor de autoevaluación que comprenderá la valoración de cada miembro del Servicio posee con respecto a su desempeño para los factores: Principios de Actuación, Competencias/Perfiles de Actuación y Trabajo en Equipo.

De acuerdo con estos indicadores, las calificaciones obtenidas de 1993 al 2007 fueron las siguientes:

**PROMEDIOS DE EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO
(1993-2007)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Oficinas Centrales	8.6	9.1	9.3	9.2	9	9.3	8.5	8.7	9.1	9	9.1	9.2	9.4	9.5	9.5
Desconcentrada del RFE	7.4	9.4	9.1	9.1	8.9	9.1	8.4	8.6	9	9.3	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7
Órganos Desconcentrados	8.2	9.2	9.2	9.1	8.7	9.1	8.1	8.6	9.1	9.3	9.2	9.5	9.5	9.5	9.6
Promedio	8.1	9.2	9.2	9.2	8.8	9.1	8.2	8.6	9.1	9.2	9.2	9.4	9.5	9.5	9.6

De acuerdo con la información que nos arroja esta tabla podemos observar que de 1993 a la fecha los resultados de la evaluación del desempeño han ido en aumento, de un promedio general de 8.1 a 9.6, a pesar de un leve descenso en 1999 a 2000, sin existir una razón manifiesta que explique este comportamiento.

3.1.2 Qué es el Sistema de Evaluación Especial del Desempeño

La aplicación del sistema de evaluación especial del desempeño a funcionarios implicados directamente en la dirección, control, organización y ejecución del ejercicio electoral que corresponde al año electoral, se concibe como un proceso necesario para asegurar eficacia y lo más organizadamente posible el cumplimiento de los objetivos de la institución, precisamente en el período donde el cumplimiento de las funciones adquiere su principal importancia.

El objetivo de esta evaluación es valorar el nivel de desempeño, los estándares profesionales y el trabajo en equipo que deben cumplir los miembros del Servicio Profesional en la realización de sus funciones para llevar a cabo con éxito el ejercicio electoral correspondiente.

El Sistema de Evaluación Especial pretende valorar si el desempeño de los miembros del Servicio se corresponde con las metas y objetivos de la institución, a partir de la presencia en el comportamiento de los funcionarios dentro de los estándares mínimos de servicio y profesionalismo, que son requisito para el cumplimiento de las metas institucionales.

Cabe destacar que a partir de la segunda mitad de 1999, la Dirección Ejecutiva del Servicio coordinó a un grupo de representantes de las Direcciones Ejecutivas para definir los objetivos, las metas y los parámetros que deberían contener las cédulas de evaluación del desempeño en el marco especial de evaluación. Los contenidos del sistema se diseñaron con la idea de desarrollar una evaluación estratégica que valorara los aspectos relevantes de cada puesto durante el proceso electoral, en función del logro de objetivos y resultados, de estándares profesionales de servicio y, en el caso de los funcionarios en juntas ejecutivas locales y distritales, se incluyó la valoración del rubro correspondiente a trabajo en equipo, buscando fomentar la mejor coordinación de grupos de trabajo, entre otras mejoras.

Tomar en cuenta estos aspectos pretendió convertir al sistema en un proceso que alentara al desarrollo y mejora del desempeño de los miembros del Servicio, en donde ambas partes, la organización y el personal que la componen, se retroalimentaran. El propósito fue desarrollar un sistema integral, fundado y motivado que pretendiera alentar la evaluación rigurosa y objetiva del desempeño de todos los integrantes del Servicio Profesional Electoral, calificando a partir de mecanismos diseñados sobre la base de méritos y rendimientos.

Esta evaluación se caracteriza por el conocimiento previo de las metas y objetivos a evaluar, es decir, un sistema de evaluación donde los participantes conozcan por anticipado los aspectos a ser evaluados, con la finalidad de que si éstos están correlacionados con metas y objetivos relevantes, sea factible orientar las tareas hacia mayores niveles de desempeño y calidad, fortaleciendo la planeación y elevando con ello la eficacia institucional.⁸³

83 El artículo 104 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral señala que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral establecerá los mecanismos para difundir los criterios de la evaluación entre los participantes en el procedimiento de evaluación, previamente al periodo que va a ser evaluado.
http://normateca.ife.org.mx/internet/normaDESPE/Foldertree/normaDESPE_evaluacion.asp

3.1.2.1 Definición de Indicadores de la Evaluación Anual del Desempeño

Los indicadores que se presentan en este apartado son aquellos que se han utilizado para evaluar el desempeño de los funcionarios electorales durante los procesos electorales que se han llevado a cabo desde la creación del IFE a la fecha. No se encuentran documentados los indicadores de la evaluación correspondiente al año 2009, ya que se aplican durante el año inmediato posterior a la elección, en este caso 2010.

Los indicadores utilizados en la evaluación especial del desempeño han sido los siguientes:

INDICADORES DE EVALUACIÓN ESPECIAL DEL DESEMPEÑO (1999-2006)

1999-2000 (elección presidencial, diputados y senadores)	2002-2003 (elección intermedia- diputados)	2005-2006 (elección presidencial, diputados y senadores)
Eficacia en el Logro de los Resultados Globales Derivados de Objetivos y Metas Programadas.	Eficacia en el Logro de los Resultados Globales Derivados de Objetivos y Metas Programadas.	Eficacia en el Logro de los Resultados Globales Derivados de Objetivos y Metas Programadas.
Estándares Profesionales de Servicio Fundados en Principios y Perfiles de Actuación.	Estándares Profesionales de Servicio Fundados en Principios y Perfiles de Actuación.	Principios de Actuación.
Trabajo en Equipo.	Trabajo en Equipo.	Competencia y perfiles de Actuación.
Desarrollo Laboral.		Trabajo en Equipo.
		Autoevaluación.

Los cuatro indicadores que han permanecido en la evaluación anual del desempeño son los mismos que se consideran en la evaluación especial: Eficiencia/ Eficacia en el logro de resultados globales derivados de objetivos y metas programadas, trabajo en equipo, desarrollo laboral y también ha aparecido -pero con diferente nomenclatura- el referente a principios de actuación. No obstante algunos indicadores han sido medidos solamente en una ocasión como es el caso de desarrollo laboral, competencia y autoevaluación.

A continuación se dan las definiciones de los indicadores:

Eficacia/eficiencia en el Logro de Resultados Globales Derivados de Objetivos y Metas Programadas, al igual que se define en las evaluaciones de 1998 y 1999.

Estándares Profesionales de Servicio Fundados en Principios y Perfiles de Actuación: Evalúa la observancia de los fines y Principios rectores del IFE en el desempeño cotidiano del miembro del Servicio Profesional Electoral, así como el cumplimiento de las reglas y normas del Instituto en el comportamiento del funcionario, establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 41, fracción III, primer párrafo; el Cofipe, artículo 69, fracciones II y III, y el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del IFE, artículos 105 y 108.

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo valora el desempeño de los funcionarios en equipos de trabajo, es decir, se evalúa al equipo y no a cada individuo. Un equipo se compone de un grupo de funcionarios con actividades complementarias, que mantienen un compromiso y propósito en común, así como una serie de metas de desempeño de lo que son mutuamente responsables. Con la evaluación de este factor, se pretende generar un sentido de responsabilidad compartido.

Desarrollo Laboral: Evalúa la pauta de desarrollo de los miembros del Servicio Profesional Electoral, en relación con méritos o deméritos. Para la evaluación anual del desempeño, este factor incluirá únicamente la valoración de actividades que demuestren cambio en el desarrollo laboral. Para la Evaluación del Desempeño 1999, este factor se contabilizará de manera independiente al resto de los factores con un valor máximo de 3 puntos.

Principios de Actuación: Para este factor, se evalúa la observancia de los principios rectores de las actividades del IFE (certeza, legalidad, objetividad, imparcialidad e independencia) por parte de los miembros del Servicio Profesional Electoral en su desempeño cotidiano, así como el cumplimiento de las reglas y normas del Instituto en el comportamiento del funcionario, establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,

Artículo 41, fracción III, primer párrafo y en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del IFE, Artículos 105, 108 y 144.

Competencias/Perfiles de Actuación: Este factor evalúa las características del desempeño individual, relacionadas con la efectividad, orientadas a un nivel de actuación superior en el trabajo. Las competencias o perfiles de actuación son parte de la personalidad de cada miembro del Servicio que, al ser evaluadas, evidencian el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Autoevaluación: Con el fin de generar sentido de pertenencia y confianza entre los miembros del Servicio Profesional Electoral, se incluye un factor de autoevaluación que comprenderá la valoración de cada miembro del Servicio posee con respecto a su desempeño para los factores principios de actuación, competencias/perfiles de actuación y trabajo en equipo.

En el siguiente cuadro podemos observar el promedio obtenido en las evaluaciones del desempeño aplicadas, observándose un incremento casi de un punto porcentual de la primera evaluación a la fecha.

PROMEDIOS DE EVALUACIÓN ESPECIAL DEL DESEMPEÑO

	1999- 2000	2002-2003	2005-2006
Oficinas Centrales	8.5	9.1	9.4
Desconcentrada del RFE	8.5	9.2	9.5
Órganos Desconcentrados	8.4	9.2	9.5
Promedio	8.4	9.2	9.5

En términos generales no se observan comportamientos específicos de acuerdo con el cargo que ocupan los miembros del Servicio, además de que con los datos proporcionados por la DESPE, no se tiene un desglose específico sobre los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores y cuáles fueron los elementos recurrentes que se obtuvieron.

3.2 Análisis de los programas de formación y creación de indicadores de formación

A partir del análisis realizado sobre cada una de las versiones del Programa de Formación y de los indicadores de la evaluación del desempeño, para definir el perfil del funcionario, se construyeron los indicadores tomando en cuenta los conocimientos y habilidades que se supone deben aportar los contenidos de las materias y las cuatro áreas modulares en sus tres fases de formación, es decir, se diseñaron a partir del análisis de los objetivos de las materias y los módulos de cada Programa que ya se describieron en el capítulo 2, identificando que cada objetivo abarcara más de un indicador.

Por ejemplo, en el caso del Programa de 1999 solamente se ubicó la existencia de un indicador: Aptitud, en el que se encuentran los 7 objetivos definidos en las materias del Programa; el Programa de 2000 cuenta con un total de 76 objetivos, de los cuales algunos se repiten en más de un indicador y contribuyen a la formación del perfil de funcionario electoral deseado, como se puede observar en los dos cuadros siguientes:

PONDERACIÓN DE INDICADORES POR MATERIA Y SU UBICACIÓN EN LAS ÁREAS MODULARES DEL PROGRAMA DE 1999⁸⁴

Áreas modulares	Técnico- Instrumental		Jurídico- Político					Total	%
	Expresión escrita	Estadística elemental aplicada	Derecho constitucional	COFIPE 1	COFIPE 2	Desarrollo electoral mexicano	Los partidos políticos en México		
Aptitud: Desarrollar en el funcionario conocimientos, habilidad y actitudes para el desempeño de su función.	1	1	1	1	1	1	1	7	100
Objetividad: El funcionario deberá desarrollar su capacidad para analizar cualquier situación, dejando a un lado su modo particular de pensar o sentir.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imparcialidad: El funcionario juzgará sin preferencia alguna, a favor o en contra, en una situación determinada.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pluralidad: El funcionario desarrollará la sensibilidad para ser abierto a la diversidad de opciones políticas y sociales existentes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flexibilidad: El funcionario será capaz de adaptarse a una situación, opinión o juicio.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	1	1	1	1	7	100

Materias que corresponden a la fase básica.
 Materias que corresponden a la fase profesional.

⁸⁴ Los indicadores se obtuvieron del análisis de los objetivos de las materias y módulos de cada Programa, detectando la posibilidad de que cada objetivo se incorporara a más de un indicador.

Ponderación de indicadores por área modular Programa del año 2000⁸⁵

	Ético- Institucional	Administrativo- Gerencial	Jurídico- Político	Técnico- Instrumental	Total	Porcentaje
Aptitud: Desarrollar en el funcionario conocimientos, habilidad y actitudes para el desempeño de su función.	26	12	18	11	67	42.40%
Objetividad: El funcionario deberá desarrollar su capacidad para analizar cualquier situación, dejando a un lado su modo particular de pensar o sentir.	18	9	15	4	46	29.10%
Imparcialidad: El funcionario juzgará sin preferencia alguna, a favor o en contra, en una situación determinada.	12	1	8	0	21	13.29%
Pluralidad: El funcionario desarrollará la sensibilidad para ser abierto a la diversidad de opciones políticas y sociales existentes.	8	0	6	0	14	8.86%
Flexibilidad: El funcionario será capaz de adaptarse a una situación, opinión o juicio.	5	3	2	0	10	6.30%
Total	59	25	49	14		99.95%

⁸⁵ Los indicadores se diseñaron con base en el análisis de los objetivos de las materias y módulos de cada Programa, detectando la posibilidad de que cada objetivo se incorporara a más de un indicador.

Los programas de 1993 y 1999 únicamente se interesaron porque el funcionario conociera la institución en la que estaba laborando y la normatividad aplicable en materia electoral. El nivel de conocimientos adquiridos fue alto, sin embargo, recordemos que la evaluación de 1999 mostró un alto nivel de insatisfacción de los miembros del Servicio sobre la utilidad de los conocimientos adquiridos para realizar sus funciones.

**EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS MIEMBROS DEL SERVICIO,
ACTIVOS HASTA NOVIEMBRE DE 2004. PERFIL EN EL
INDICADOR DE APTITUD EN EL PROGRAMA DE 1999⁸⁶**

Áreas Modulares	Técnico-Instrumental		Jurídico- Político						total de indic	Promedio general o porcentaje
	EE	EEA	DC	COFIP E 1	COFIP E 2	DEM	PPM			
Total global de indicadores por materia	1	1	1	1	1	1	1	7	100%	
Porcentaje por materia	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29		100%	
Promedio de calificación global	8.20	8.51	8.02	8.51	8.25	8.21	7.91		8.23	
Total global de indicadores por materia alcanzado	11.72	12.16	11.46	12.16	11.79	11.73	11.30		82.32%	



Materias que corresponden a la fase básica.

Materias que corresponden a la fase profesional.

Teniendo en consideración que cada objetivo abarca más de un indicador, obtuvimos la siguiente información:

**PERFIL DEL FUNCIONARIO DE ACUERDO CON INDICADORES
ÁREA MODULAR ÉTICO- INSTITUCIONAL**

Indicador	% ⁸⁷
Aptitud	26
Objetividad	18
Imparcialidad	12
Pluralidad	8
Flexibilidad	5
Total global de indicadores por área modular	69

⁸⁶ Vid. Anexo 7.

⁸⁷ El porcentaje significa el número total de objetivos que se insertan en cada indicador por área modular.

**PERFIL DEL FUNCIONARIO DE ACUERDO CON INDICADORES
ÁREA MODULAR JURÍDICO- POLÍTICA**

Indicador	%
Aptitud	18
Objetividad	15
Imparcialidad	8
Pluralidad	6
Flexibilidad	2
Total global de indicadores por área modular	49

**PERFIL DEL FUNCIONARIO DE ACUERDO CON INDICADORES
ÁREA MODULAR ADMINISTRATIVO- GERENCIAL**

Indicador	%
Aptitud	12
Objetividad	9
Imparcialidad	1
Pluralidad	0
Flexibilidad	3
Total global de indicadores por área modular	25

**PERFIL DEL FUNCIONARIO DE ACUERDO CON INDICADORES
ÁREA MODULAR TÉCNICO- INSTRUMENTAL**

Indicador	%
Aptitud	11
Objetividad	4
Imparcialidad	0
Pluralidad	0
Flexibilidad	0
Total global de indicadores por área modular	15

Como pudimos observar, el área modular Ético- Institucional fue el instrumento mediante el cual se trató de fortalecer el sentido ético de los miembros del Servicio, a fin de incentivar la credibilidad y un sistema político democrático.

Considerando la heterogeneidad en la formación profesional de quienes se integran al servicio, el área modular Jurídico- Política como materia esencial de la institución, requiere de funcionarios con un profundo nivel de conocimiento en ésta, ya que es la institución directamente encargada de la negociación con los actores políticos y la aplicación de la normatividad electoral.

La importancia de integrar el área modular Administrativo- Gerencial dentro del Programa reside en la necesidad de que los funcionarios alcancen niveles de eficacia, eficiencia y calidad en sus actividades institucionales, así como en el manejo de los recursos materiales, humanos y financieros que deben administrar.

Una vez concentrados los conocimientos sobre la importancia de la actuación ética del funcionario, de la apropiada aplicación de las normas electorales, así como de la adecuada administración de los recursos disponibles para el desempeño de las acciones del IFE, se hizo necesario contar con un área Técnico - Instrumental que les proporcionara técnicas de investigación que facilitaran la solución de diversos problemas que pudieran presentarse durante el desarrollo de sus actividades.

Realizar el análisis del porcentaje que ocupan los indicadores en la construcción de cada área modular se hizo con el fin de medir su alcance, en aras de formar el perfil del funcionario deseado (apto, objetivo, imparcial, plural y flexible) y vincularlo con los indicadores de la evaluación del desempeño.

Se propone que los funcionarios del IFE sean *aptos* al desarrollar conocimientos, habilidad y actitudes para el desempeño de su función; *objetivos* al ampliar su capacidad para analizar cualquier situación, dejando a un lado su modo particular de pensar o sentir; *imparciales* al juzgar, sin preferencia alguna, a favor o en contra, en una situación determinada; *plurales*

al sensibilizarlos para estar abiertos a la diversidad de opciones políticas y sociales existentes y, *flexibles* al ser capaces de adaptarse a una situación, opinión o juicio.

**EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS MIEMBROS DEL SERVICIO,
ACTIVOS HASTA NOVIEMBRE DE 2004.**

PERFIL POR INDICADORES EN EL PROGRAMA DE 2000⁸⁸

	Ético- Institucional	Administrativo- Gerencial	Jurídico- Político	Técnico- Instrumental	Total de indicadores	Promedio general o porcentaje
Aptitud	26	12	18	11	67	
Objetividad	18	9	15	4	46	
Imparcialidad	12	1	8	0	21	
Pluralidad	8	0	6	0	14	
Flexibilidad	5	3	2	0	10	
Total global de indicadores por área modular	69	25	49	15	158	100 %
Promedio global por área modular	9.1	8.2	7.7	8.5		8.4
Total global de indicadores por área modular alcanzado	62.6	20.5	37.7	12.8	133.6	84.5 %

Nota: Los indicadores se integraron de acuerdo con el aporte de cada uno de los objetivos. Un objetivo puede ubicarse en uno o varios indicadores.

Al analizar los resultados del promedio global por área modular, se observa un alto nivel de aprovechamiento, en donde se logró la integración de funcionarios con un profundo sentido ético en el desempeño de sus funciones, además de haber adquirido conocimientos administrativos que les facilitaron el manejo de los recursos institucionales y de técnicas que les permitieron proyectar sus actividades. Sin embargo, en comparación con las demás áreas modulares, fue evidente la necesidad de fortalecer el área modular Jurídico-Política, sobre todo considerando que ésta es la materia prima de la actividad institucional del funcionario electoral.

⁸⁸ Vid. Anexo 7.

3.3 Relación entre los indicadores de la evaluación del desempeño y de del Programa de Formación con base en sus contenidos temáticos

De los indicadores de desempeño de 1993 no podemos realizar el análisis debido a que la Dirección Ejecutiva del Servicio no cuenta con una definición precisa sobre los indicadores y su medición, así como de los objetivos específicos de cada una de las materias que integraban el Programa de Formación de ese año.

Si bien los indicadores utilizados en las evaluaciones anuales del desempeño de 1994 a 1996 hacen una evaluación cuantitativa y cualitativa de las actividades realizadas por los funcionarios, el objetivo general del Programa de Formación y Desarrollo de 1993, aunque indica que pretende vincular el desempeño de las responsabilidades con el desarrollo profesional del personal, en el contenido de sus textos se queda en el plano cognoscitivo de las reglas ortográficas y gramaticales, la historia constitucional y los conceptos del derecho electoral.

Por su parte, el Programa de 1999, en su objetivo general, únicamente se interesó en actualizar sus contenidos temáticos en función de las reformas electorales y las nuevas visiones político- electorales, dando a conocer la legislación electoral y describir la evolución de los procesos electorales y la vida política de los partidos, dejando totalmente de lado la importancia de la aplicación de la legislación electoral en el desempeño de los funcionarios.

Asimismo, diremos que, una vez analizados los indicadores de las evaluaciones anual y especial del desempeño, así como del Programa de Formación, los objetivos de cada uno de los módulos que integran las áreas modulares del Programa aportan conocimientos útiles en cada uno de los indicadores de evaluación como a continuación se describe.

Partiendo del objetivo general y de los objetivos específicos de las áreas modulares del Programa de 2000, así como de sus contenidos temáticos podemos hacer las siguientes afirmaciones.

El Programa de Formación de 2000 en términos conceptuales se apega a los indicadores del desempeño que se han utilizado desde 1998, por ejemplo, en

el caso del indicador Eficiencia/ Eficacia en Proyectos, Procesos o Funciones Sustantivas, en el que se califica el cumplimiento objetivo a partir la oportunidad, impacto, calidad y aplicación de recursos. En este sentido, el área modular Administrativo- Gerencial proporciona los conocimientos teóricos que contribuyen al cumplimiento de éste al obtener conocimientos sobre la organización del IFE y el Servicio Profesional, la administración de la organización y de los procesos estratégicos del instituto, la manera de administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como las teorías y principios de calidad y mejora continua de la organización. De esta manera, se aportan elementos relacionados con los indicadores propuestos para el Programa de formación: Aptitud, Objetividad, Imparcialidad y Flexibilidad.

Los indicadores Eficiencia/ Eficacia en Resultados Globales del Desempeño, que pretende evaluar el cumplimiento de los objetivos generales del instituto; así como el de Perfil de Actuación, en el que se califica el cumplimiento de reglas y normas del IFE, se ven reforzados por los conocimientos proporcionados a través de las áreas modulares Ético- Institucional y Jurídico- Político. De esta manera se contribuye en la formación y evaluación de los indicadores de: Objetividad, Imparcialidad, Pluralidad y Flexibilidad.

En el caso del indicador Trabajo en Equipo, en donde se evalúa el desempeño del grupo de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos y metas institucionales, encontramos contenidos en las áreas Ética, Administrativa y Técnica con los que se concientiza sobre la importancia del sentido de pertenencia institucional y la responsabilidad profesional del funcionario hacia la construcción de una ciudadanía y un sistema político democrático, utilizando técnicas de trabajo en equipo, desarrollo organizacional, planeación estratégica y sistemas de evaluación que antes era utilizadas únicamente en la administración de empresas, pero que se ha visto su funcionalidad en la administración pública, además de utilizar los instrumentos estadísticos y metodológicos para la organización del desempeño de sus funciones, cubriendo con ello los indicadores: Aptitud y Objetividad.

El indicador correspondiente a Eficiencia/Eficacia en el Logro de Resultados derivados de Objetivos y Metas Programadas, que evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos en el Cofipe, los programas de actividades y manuales de procedimientos, a través de las áreas modulares Ético-Institucional y Administrativo- Gerencial se cuenta con conocimientos sobre ética profesional y cultura organizativa, administración pública y responsabilidad, organización del IFE, administración integral, administración de procesos estratégicos y desarrollo organizacional y organización estratégica, considerando así los indicadores de: Aptitud, Objetividad, Imparcialidad y Flexibilidad.

Sobre los indicadores de Estándares de Servicios Fundados en Principios y Perfiles de Actuación, que pretende evaluar la observancia de los fines y principios institucionales en el desempeño cotidiano, se tienen los contenidos de las áreas Ética, Administrativa y Jurídica en donde desde un plano ético, se asume la sensibilidad de los funcionarios sobre la responsabilidad de su actuación dentro de la estructura administrativa y en la construcción de un sistema político democrático, considerando el adecuado manejo de los recursos institucionales y el uso de éstos en la aplicación de la legislación electoral, para salvaguardar los derechos político- electorales de los ciudadanos, garantizar la celebración periódica de las elecciones, la efectividad y respeto del sufragio y coadyuvar en la promoción del voto, atendiendo de esta manera los indicadores: Aptitud, Objetividad, Imparcialidad y Flexibilidad.

En cuanto al indicador Autoevaluación, es fundamental el área Ético-Institucional, ya que a partir del sentido de pertenencia institucional se forma a un funcionario confiable, con un sentido ético considerando tres niveles de actuación: **cívico**, como individuo que forma parte de una sociedad; **institucional**, porque le debe lealtad a la institución que representa y a la cual pertenece; y **profesional**, porque su actuación debe estar orientada a la promoción y desarrollo de un sistema político - electoral democrático en el que se resguardan los principios de libertad y tolerancia, así como el respeto a los derechos humanos de los ciudadanos dentro del marco legal existente. Es así

como se consideran los indicadores: Aptitud, Objetividad, Imparcialidad, Pluralidad y Flexibilidad.

La DESPE no facilitó el desglose específico sobre los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores que permitieran realizar un análisis sobre aquellos aspectos evaluados en éstos que proporcionaran datos sobre los problemas a los cuales se han enfrentado los miembros del Servicio durante su desempeño y, a su vez, que sirvieran de referencia para ser atendidos a través del Programa de Formación. Es decir, considerar aquellos elementos que se puedan subsanar al facilitar herramientas y conocimientos para el mejor desempeño de sus funciones, dejando de lado cuestiones coyunturales y geográficas a las que se enfrentan en el día a día para realizar su labor.

Si bien podemos obtener en general el promedio de la evaluación anual del desempeño que se encuentra en 9.03 y la especial en 9.06, mientras que en el Programa de Formación de 1999 fue de 8.36 y en el nuevo de 2000 de 8.50, los datos no proporcionan elementos que nos permitan realizar un análisis en el que se pueda concluir alguna relación directa entre los promedios de ambos tipos de evaluación, lo que permitiría diseñar instrumentos de evaluación en los que se consideren indicadores complementarios que posibiliten medir la interrelación existente entre la formación profesional y el desempeño de los funcionarios, realizando un ejercicio como el de este capítulo.

Para lograr medir el impacto de la formación en la evaluación del desempeño, en primera instancia se requiere realizar un estudio cuantitativo en el que se analicen los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores, detectando dentro de los principales hallazgos aquellos que han demeritado la actuación de los miembros del Servicio. En segunda instancia se requiere crear un estudio interno a través del cual se evalúe la percepción ciudadana sobre la actuación del IFE y sus resultados se contrasten con los datos obtenidos en la evaluación del desempeño, a fin de identificar las debilidades en el desempeño de sus funcionarios y la imagen de la propia institución al exterior. A partir de los resultados en ambos estudios, el área de formación podría establecer estrategias para que los contenidos temáticos del Programa y sus

evaluaciones formativas y sumativa refuercen los conocimientos y herramientas que permitan mejorar la calidad de la actuación de los miembros del Servicio, así como su credibilidad ante los diferentes actores que la han cuestionado, afectando su confianza en la institución.

Conclusiones

Al no existir escuelas públicas o privadas de nivel superior que profesionalicen a los funcionarios del IFE con alguna carrera especializada en temas electorales, este instituto se vio en la necesidad de crear un Programa de Formación, ahora reconocido como Maestría en Procesos e Instituciones Electorales por el Sistema Educativo Nacional a cargo de la Secretaría de Educación Pública.

El Programa ha evolucionado considerando el cada vez más cambiante y complejo contexto político – electoral, evidenciando la necesidad de una actualización permanente.

El Programa del año 2000 consideró la heterogeneidad de los miembros del Servicio Profesional para diseñar una nueva estructura curricular que además de proporcionar conocimientos, contribuyera a que los funcionarios realizaran sus actividades con un fuerte sentido ético de responsabilidad sobre la aplicación de la normatividad electoral y el adecuado manejo de los recursos que les fueron encomendados, fortaleciendo su compromiso ciudadano y responsabilidad de rendición de cuentas sobre su actuación y desempeño profesional.

Para la actualización de éste se contó con especialistas académicos que se ocuparon de atender las necesidades manifestadas por los miembros del Servicio, se diseñó una estructura curricular modular cuyos, objetivos buscaron conservar la homogenización del conocimiento de manera flexible e integral y en donde los contenidos temáticos por cargo y puesto pretendieron desarrollar competencias de los funcionarios, mejorar las dinámicas de aprendizaje, diversificar forma, cantidad y calidad de los materiales educativos, además de rediseñar los modelos de exámenes para que se usaran como instrumento de aprendizaje. Aunado a lo anterior se buscó que a través de actividades de aprendizaje presenciales y/o virtuales los funcionarios interactuaran con la intención de nutrirse con experiencias ajenas y para reflexionar y en su caso resolver situaciones propias de la actividad institucional. Cuidando en todo momento que lo anterior esté acorde con los avances científicos y tecnológicos.

Toda, práctica educativa requiere ser evaluada y a través de una evaluación formativa y otra, sumativa, el Programa logró calificar el nivel de asimilación y avance del funcionario; con la evaluación anual se observó como constante una reducción en el promedio cuando se introducía cada cambio en el programa y su incremento paulatino durante el resto del periodo de aplicación en cada versión. Por lo que deducimos que en términos pedagógicos los miembros del Servicio lograron que los contenidos fueran significativos para la realización de su trabajo.

Sin embargo, la evaluación del desempeño no proporcionó elementos que permitieran asegurar que la profesionalización a través del Programa de Formación haya logrado aportar lo necesario para asegurar que los funcionarios implicados en el proceso electoral sean los responsables de reducir o erradicar la credibilidad en la institución.

A pesar de todas sus cualidades no podemos afirmar o concluir que el Programa de Formación como herramienta utilizada por la política pública de profesionalización, haya contribuido a resolver el problema público a nivel nacional sobre la falta de credibilidad en los procesos electorales y por consiguiente en la institución electoral.

Recomendaciones

Difundir a través de los medios de comunicación todo el trabajo que se realiza al interior del IFE para la organización de los procesos electorales, dando peso a toda la labor institucional y no solamente a los resultados de los comicios que a final de cuentas se pueden ver opacados por el papel que juegan los diversos actores que de alguna manera se ven afectados, creando en la ciudadanía dudas y perfilando una opinión sesgada a favor de sus intereses.

Se hace necesario diseñar instrumentos de evaluación que permitan no sólo medir la capacidad de los funcionarios, sino los propios procesos electorales, a fin de reorientar la profesionalización de los miembros del Servicio

capacitándolos para resolver todos los casos que se presenten en su quehacer institucional y para que la profesionalización sea realmente una política pública útil que erradique tanto la falta de credibilidad en los procesos electorales como en la propia institución, el Instituto Federal Electoral.

ANEXOS

ANEXO 1⁸⁹

Dentro de las diversas críticas de estos sectores algunas de ellas fueron (Woldenberg, 1997; ONU, PNUD, TEPJF, et.al., 1996):

- Quejas por la desigualdad de los recursos puestos en juego durante el proceso electoral de 1994.
- Recursos de inconformidad que presentaron el PRD y el PAN ante la Suprema Corte de Justicia por el financiamiento público a los partidos políticos para las elecciones de 1997, ya que el PRI erogó más del 75% de los recursos totales.
- Los sectores académicos criticaban el tipo de financiamiento partidista que en el caso de algunos partidos provenía casi exclusivamente del Estado, ya que ello abría la posibilidad de efectos no deseados e incluso perversos que beneficiaron a los partidos más grandes y anquilosados que no tenían contacto con sus adherentes.
- También señalaron puntualmente que mientras el PRI viera a la reforma electoral como la herramienta de legitimarse en el poder y como clave de la transición en tanto terminara con los conflictos post electorales, los partidos de oposición solamente la vieron como una posibilidad de alternancia en el gobierno.
- Además enfatizaron que la reforma de 1996 representó un desafío para adquirir un carácter definitivo y permanente, ya que dependía más que por su idoneidad normativa para atender la contingencia política, de los resultados de las próximas elecciones y de la interpretación que de éstos hicieran los partidos políticos.
- Respecto de los cambios en el sistema de representación (1996) un primer efecto consistió en haber introducido un factor de incertidumbre, ya que tanto el partido en el gobierno como la oposición no tenían la certeza, ni de los resultados de las elecciones de 1997 ni de las consecuencias políticas de los mismos, y
- Tanto la ciudadanía como los partidos mantuvieron en duda la imparcialidad de los funcionarios en sus niveles intermedios e inferiores de la estructura piramidal de la organización electoral.

89 Vid. www.ife.org.mx

ANEXO 2

MISIÓN Y VISIÓN DEL IFE⁹⁰

Misión: “Brindar un servicio basado en procesos efectivos de atención a la ciudadanía que permitan contribuir a mantener la transparencia, credibilidad y confianza en el Instituto por parte de la sociedad y los partidos políticos.”

Visión: “Convertirnos en un centro de servicio de calidad internacional como resultado de la eficiencia de nuestra operación; basándonos en los principios institucionales de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad que nos permitan mantener un alto grado de credibilidad y prestigio entre la ciudadanía, así como coadyuvar en las tareas institucionales de fomento a la democracia y participación ciudadana.”

⁹⁰ www.ife.org.mx

ANEXO 3

Fines del IFE⁹¹:

1. Contribuir al desarrollo de la vida democrática.
2. Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.
3. Integrar el Registro Federal de Electores.
4. Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
5. Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión.
6. Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio.
7. Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la cultura democrática.

⁹¹ www.ife.org.mx

ANEXO 4

DISTRIBUCIÓN DE LIBROS DEL ÁREA MODULAR JURÍDICO- POLÍTICA DE LA FASE ESPECIALIZADA POR CARGO Y PUESTO

CARGO	TRANSICIONES Y DISEÑO INSTITUCIONAL	LA CALIFICACIÓN ELECTORA.	INTERPRETACIÓN POLÍTICO-JURÍDICA DE NORMAS Y PRINCIPIOS	PRUEBA Y VERDAD EN EL DERECHO	REFORMULACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE SOBERANÍA Y CIUDADANÍA ANTE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN	GLOBALIZACIÓN Y DEMOCRACIA	EL DERECHO A LA INFORMACIÓN: PRESUPUESTO DE LA DEMOCRATIZACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA							
VE	X	X			X									
VS		X	X	X										
VO	X	X				X								
VISITADOR														
VR														
CO														
JM														
JOSA														
JOCE														
SCV								X	X					
TO														
TS														
CACPE														
CCPE														
CPE														
VC								X				X	X	
PSE														
DIRECTOR														
SUBDIRECTOR														
JEFE DE DEPTO														
TPE	X					X	X							
CUSE														

ANEXO 5

DISTRIBUCION DE MODULOS POR PUESTOS DEL AREA MODULAR ADMINISTRATIVO-GERENCIAL (FASE ESPECIALIZADA)

PUESTOS GENERICOS	MODULOS
<p>ÓRGANOS DESCONCENTRADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vocal Ejecutivo Local y Distrital 2. Vocal Secretario Local y Distrital 3. Coordinador Operativo <p>OFICINAS CENTRALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinador de Actualización en Campo del Padrón Electoral 2. Coordinador de Control del Padrón Electoral 3. Coordinador de Planeación y Evaluación 4. Director 5. Subdirector 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INFORMACION ESTRATEGICA ❑ PLANEACION ESTRATEGICA Y SISTEMAS DE EVALUACION ❑ LIDERAZGO Y TECNICAS DE NEGOCIACION
PUESTOS GENERICOS	MODULOS
<p>ÓRGANOS DESCONCENTRADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Vocal de Organización Electoral Local y Distrital. 7. Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Local y Distrital 8. Vocal del Registro Federal de Electores Local y Distrital 9. Jefe de Monitoreo a Módulos 10. Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis 11. Jefe de Oficina de Cartografía Electoral <p>Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visitador Electoral 2. Secretario de Comisión de Vigilancia 3. Técnico Operativo 4. Técnico en Procesos Electorales 5. Técnico en Sistemas 6. Coordinador de Unidad de Servicios Especializados 7. Profesional de Servicios Especializados 8. Jefe de Departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INFORMACION ESTRATEGICA ❑ PLANEACION ESTRATEGICA Y SISTEMAS DE EVALUACION ❑ CALIDAD, CIRCULOS DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

ANEXO 6

CONCENTRADO DE PROMEDIOS POR CARGO Y MATERIA O ÁREA MODULAR PROGRAMAS 1993, 1999 Y 2000

años	Materias	CARGOS																		Promedio por Materia y área modular	
		CO	CUSE	DIR.	JEFE DE DEPTO.	JMM	JOCE	JOSA	PSE	SCV	SUB DIR.	TO	TPE	TS	VC	VE	VIS.	VO	VR		VS
1993 y 1999	DC	7.51	7.51	8.09	8.00	8.20	7.67	7.63	7.65	9.41	8.28	8.15	7.80	7.87	8.01	8.44	7.87	7.95	8.11	8.26	8.02
	EE	7.97	7.97	8.78	8.18	7.60	7.91	8.00	8.32	9.14	8.44	8.16	8.37	7.86	8.25	8.31	7.95	8.18	8.15	8.18	8.20
	COF1	8.15	8.15	8.35	8.40	8.60	7.70	8.15	7.96	9.60	8.65	8.72	8.85	9.18	8.51	8.68	8.56	8.56	8.38	8.59	8.51
	EST	8.66	8.66	8.93	8.53	7.50	8.39	8.53		7.80	8.90	8.73	8.66		8.77	8.57	8.21	8.66	8.59	8.56	8.51
	COF2	7.98	7.98	9.07	8.47	7.00	7.79	8.11			8.36	9.00	8.16		8.35	8.50	8.25	8.34	8.23	8.45	8.25
	DEM	8.01	8.01	8.77	8.15	8.40	7.67	7.92			8.39	8.01	8.50		8.16	8.27	8.83	8.01	8.08	8.22	8.21
	PP	8.10	8.10	8.31	8.15	7.00	7.73	7.70			8.13	7.98	8.35		7.83	7.87	7.96	7.75	7.83	7.79	7.91
2000	EIFB	9.72	9.72	7.56	9.33	9.29	9.44	9.51	9.42		9.61	9.41	9.28		9.84	9.89		9.66	9.64	9.77	9.44
	JPFB																				0.00
	AGFB	8.17	8.17	6.34	7.95	8.20	8.05	8.26	8.17		8.09	8.28	7.75		8.51	9.00		8.63	8.49	8.56	8.16
	TIFB																				0.00
	EIFP																				NA
	JFPF			6.45	9.40			7.49				6.60				8.50		8.29	7.37	7.52	7.70
	AGFP																				NA
	TIFP																				0.00
	EIFE	8.68	8.68	9.20	9.03	8.33	9.06	8.76			8.98	7.11	8.55		8.74	8.88	8.75	8.92	8.76	8.80	8.70
	JPFE																				NA
	AGFE	8.24	8.24	9.16	8.01	7.75	8.47	7.76			8.78	8.09	7.98		8.25	8.36	8.46	8.18	8.10	8.22	8.25
	TIFE				8.09										8.42			9.31	7.84	8.84	8.50
	Promedio por cargo	8.29	8.29	8.25	8.44	7.99	8.17	8.15	8.30	8.99	8.60	8.19	8.39	8.30	8.47	8.61	8.32	8.50	8.27	8.44	

PROMEDIOS GENERALES DE LAS ÁREAS MODULARES PROGRAMA DEL AÑO 2000

Áreas modulares	Promedios de la Fase básica	Promedios de la Fase profesional	Promedios de la Fase especializada	Promedio general del área modular
Ético-Institucional	9.44	NA	8.70	9.07
Administrativo-Gerencial	8.16	NA	8.25	8.21
Jurídico-Política	NA	7.70	NA	7.70
Técnico-Instrumental	NA	NA	8.5	8.5

NA: No se aplicó el área modular

ANEXO 7

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Los cuadros y gráficos se utilizaron para realizar una comparación visual sencilla sobre los indicadores que integran cada área modular y el perfil alcanzado por los funcionarios en los programas de 1999 y 2000.

Para evaluar el grado de aprovechamiento alcanzado en cada área modular y en el perfil logrado por el miembro del Servicio, así como para medir los indicadores, se aplicó la regla de tres simple que explico a continuación: A: 100%: B: X %, teniendo en consideración que las literales A y B son números conocidos y la X representa al número desconocido, la cual se comprueba de la siguiente manera, el producto de los medios es igual al producto de los extremos.

Ejemplos:

Si una calificación de 10 equivale al 100% del perfil, entonces el promedio general de 8.4 corresponde a X %.

$$\begin{aligned}
 10: 100 &:: 8.4: X \\
 X &= (8.4 \times 100) / 10 \\
 X &= 840/10 \\
 \mathbf{X} &= \mathbf{84} \\
 10: 100 &:: 8.4: 84 \\
 100 \times 8.4 &= 10 \times 84 \\
 840 &= 840
 \end{aligned}$$

Si en el área modular Ético- Institucional se requiere de 69 puntos para alcanzar el 100%, entonces 26 puntos que integran el indicador Aptitud corresponden al X % .

$$\begin{aligned}
 69 : 100 &:: 26 : X \\
 X &= (26 \times 100) / 69 \\
 X &= 2600/69 \\
 \mathbf{X} &= \mathbf{37.6811} \\
 69 : 100 &:: 26 : 37.6811 \\
 100 \times 26 &= 69 \times 37.6811 \\
 2600 &= 2599.99^{92}
 \end{aligned}$$

⁹² Para poder graficar los números decimales se redondearon.

ANEXO 8

PROBLEMAS EN LA BASE DE DATOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Los resultados obtenidos en el capítulo III se obtuvieron de la base de datos de calificaciones del Programa de Formación y Desarrollo Profesional con información hasta noviembre de 2004.

Hasta esta fecha la estructura del servicio profesional electoral integraba 2359 cargos (distribuidos en 21 puestos), de los cuales 2279 se encontraban activos y las 80 plazas restantes vacantes.

La base de datos no cuenta con un histórico académico de los funcionarios, ya que la calificación reprobatoria obtenida en una materia era sustituida por la siguiente hasta quedar registrada únicamente la calificación aprobatoria.

En dicha base no existe el histórico de funcionarios que formaron parte del servicio, debido a que, los que renunciaron, fueron destituidos o por alguna causa se separaron del servicio profesional electoral, fueron eliminados definitivamente de la base quedando sólo el registro del personal activo.

Tampoco se cuenta con el histórico laboral en donde esté el registro de el o los cargos ocupados por el funcionario durante su permanencia en la estructura del servicio, por ejemplo, si un funcionario ingresaba con un cargo determinado y posteriormente ascendía o cambiaba a otro, el nombre del primer cargo desaparece.

Bibliografía general

- Aguilar, Luis F., *Recepción y desarrollo de la disciplina de Política Pública en México. Un estudio Introductorio*, En Revista Sociológica. Políticas Públicas en México, Año 19, número 54, enero-abril. DCSyH, UAM-AZC, México, 2004.
- Bazúa, Fernando y Valenti, Giovanna, *Política Pública y Desarrollo*. En Política Públicas y Desarrollo Municipal, Colegio de México, 1995.
- Becerra, Ricardo, *et. al. La Reforma electoral de 1996. Una descripción general*. Fondo de Cultura Económica, Colección Popular, México, 1997.
- Becerra, Ricardo, *et. al., La mecánica del cambio político en México. Elecciones, partidos y reformas*, Cal y Arena, México, 2000. Introducción.
- Canto, Manuel, *Lo cívico en lo público: estrategias y herramientas de incidencia ciudadana en las políticas públicas*, Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio Montesinos, A.C., México, 2003.
- Casar, Ma. Amparo, *Las relaciones entre el poder ejecutivo y legislativo: el caso de México* en Política y Gobierno, Vol. VI, núm. 1, 1999.
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, *El IFE en la opinión pública*, Ed. Cámara de Diputados LIX Legislatura, octubre 2003.
- Cobb, R.W. y C.D. Elder, *Participation in American politics: the dynamics of agenda building*, Baltimore, Md. Johns Hopkins University Press, 1972.
- Contreras, Rosalba, *Políticas públicas municipales* en Cuadernos de Formación Municipal, Número 4, Ed. CESEM, 2005.
- Dahl, Robert, *Who governs? Democracy an power in an American city*, New Haven, Conn: Tale University Press, 1961.
- Del Castillo Alemán, Gloria e Irma Méndez de Hoyos, *Introducción a la teoría de las políticas públicas*, FLACSO México, 2006.
- Dery, David, *Problem definition in Policy analysis*, University Press of Kansas, USA, 1984.

- García, R. y Rivera Navarro G. *la profesionalización en los municipios de México. Hacia un diagnóstico propositivo, en perspectiva de los municipios mexicanos*. INDESOL, México, 2002.
- González Ángel, *La formación en las organizaciones*. Revista de Formación y Empleo XXI, Febrero 2002 No. 2, 2002.
- Guerra Ortiz, Víctor. *Et al. PREP 2000*, Instituto Federal Electoral, México, 2002.
- *Guía para el Programa sobre Género, Radio Nuevo Mundo (2004)*, [en línea], Guatemala, <http://cerigua.org/test1/observatorio/programasderadio/1Programal.pdf>.
- ———— , *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales*, 1996
- ———— , *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales*, 1999.
- ———— , *Estatuto del Servicio Profesional Electoral*, 1992.
- ———— , *Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral*, 1999.
- ———— , *Servicio Profesional Electoral. Programa de Formación y Desarrollo*, 1993.
- ———— , *Acuerdo por el que se establece el número de oportunidades que tendrán los miembros del Servicio Profesional Electoral para acreditar cada una de las materias que comprenden las fases del Programa de Formación y Desarrollo Profesional*, mayo de 1996.
- ———— , *Acuerdo por el que se regula y desarrolla la Fase Especializada del Programa de Formación y Desarrollo Profesional*, diciembre de 1999.
- ———— , *Políticas y Programas*, 2000.
- ———— , *Proyecto de Formación y Desarrollo de los miembros del Servicio Profesional Electoral*, 29 de febrero del 2000.

- ———— , *Acuerdo de la Junta General Ejecutiva por el que se establece el Módulo de Actualización en la Fase Especializada del Programa de Formación y Desarrollo Profesional*, agosto de 2000.
- ———— , *Acuerdo de la Junta General Ejecutiva por el que se aprueban modificaciones al Programa de Formación y Desarrollo del Servicio Profesional Electoral*, julio de 2002.
- ———— , *Programa de Formación y Desarrollo Profesional*, Ed. IFE, México, 2004.
- ———— , *Modulo Auditoría Administrativa del Área Modula Administrativo Gerencial de la Fase profesional*, 2003.
- ———— , *Anexos para el registro del Programa de Formación y Desarrollo Profesional en su modalidad de Maestría en Procesos e Instituciones Electorales*, mediante el acuerdo firmado con la Secretaría de Ecuación Pública el 2 de octubre de 2003.
- ———— , *Percepción ciudadana del proceso electoral federal 1997 (sondeo telefónico)*, junio 1997
- ———— , *1994, tu elección. Memoria del proceso electoral 1994*. Instituto Federal Electoral, México, 1995. ———— , *Memoria del proceso electoral federal 1997*. Instituto Federal Electoral, México, 1998. (Dos tomos)
- ———— , *Memoria del proceso electoral federal 2000*. Instituto Federal Electoral, México, 2001. (Dos tomos)
- ———— , *Revista Foro Electoral*. Órgano del Instituto Federal Electoral, Año 1, número 1, abril de 1991.
- O'Donnell Guillermo y Phillip Schmitter, *Transiciones desde un gobierno autoritario. Conclusiones tentativas sobre las democracias inciertas*. España: Paidós, 1994.
- Ísita Tornell, Víctor. *Problemática de la equidad mediática en las contiendas electorales federales durante el periodo 1988 – 2000*, Tesis de licenciatura, México 2002.

- Langston, Joy, *Las reformas del COFIPE, 2007*, Política y Gobierno, Volumen temático 2009, Elecciones en México, 2009.
- Lasswell, Harold D., *The Decision process: seven categories of functional analysis*, University of Maryland, College Park, Md, 1956.
- López Leyva, Miguel Armando, *La Encrucijada entre la protesta social y la participación electoral (1988)*, Ed. Plaza y Valdes, México, 2007.
- López de Caballos, Paloma y Jean Merlo, et. al., *Un método de evaluación formativa en e campo de las Ciencias Sociales*, Ed. Popular, 2001.
- Luján, Noemí, *La construcción de la confianza política. Introducción*, Colección de temas de la democracia, núm. 6, IFE, México, 1999.
- Luján, Noemí, *Procesos de construcción de credibilidad en los organismos electorales*, *Revista Universidad de México*, núm. 591-592, UNAM, México abril-mayo 2000.
- Luna Alviso, Rafael, *El IFE en la consolidación de la democracia mexicana*,
- Mainwaring, Scott, y Soberg, Shugart, *Presidencialismo y democracia en América Latina*, Ed. Piados, Buenos Aires, .2002.
- Majone, Giandomenico, *Evidencia, argumentación y persuasión en la formación de políticas*, Ed. FCE, México, 1997.
- March, James y Olsen, Johan, *El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política*, en *Revista Zona Abierta*, nº 63/64, 1994.
- Martínez Guzmán, Ma. Dolores, *Programa de doctorado. Modelo de Evaluación para la mejora continua de los programas de formación en servicio*, Ed. Universidad de Barcelona, Barcelona, 2003.
- Martínez Puón, Rafael, *El servicio profesional de carrera ¿para qué?*, Ed. Porrúa. México, 2005.
- Marván, Ignacio, *¿Y después del presidencialismo? Reflexiones para la formación de un nuevo régimen*, México, Ed. Océano. 1997
- Méndez de Hoyos, Irma, *Transición a la Democracia en México: competencia partidista y reformas electorales 1977-2003*, Ed. FLACOS, México, 2006.

- Méndez, José Luis, *El campo de las políticas públicas: Promesas y peligros*, En Políticas Públicas y Desarrollo Municipal, El Colegio de México, México, 1995.
- Méndez Martínez, José Luis, *El servicio profesional electoral: un servicio civil para la democracia*, revista Universidad de México, núm. 591-592, UNAM, México abril-mayo 2000.
- Merino Huerta, Mauricio, *De la lealtad individual a la responsabilidad pública*, Revista IAPEM, número 31, México, Julio- Septiembre, 1996.
- Miranda Arroyo, Juan Carlos, El aprendizaje escolar y la metáfora de la "construcción",
http://www.odiseo.com.mx/2004/01/01miranda_aprendizaje.htm (ISSN 1870-1477).
- Moro, Javier y Besse, Juan, *La Nueva Agenda en Políticas Públicas*, FLACSO México, 2006.
- Nelson, Bárbara, *La formación de una agenda. El caso del maltrato de los niños*, en Aguilar Villanueva Luis (comp.) *Problemas Públicos y agenda de Gobierno*, Vol. 3, Ed. Porrúa, México, 1993.
- Nohlen, Dieter. *Sistemas Electorales y Partidos Políticos*, Ed. FCE, México, 1994.
- Parametría, Encuesta. Confianza en Instituciones, julio de 2006
- Pardo, María del Carmen, *El Servicio Civil de Carrera en México. Un imperativo de la modernización*, Gestión Pública 4, México, 1995.
- Parsons, W., *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, Edward Elgar Publishing, Inc, Cheltenham, U.K, 1995.
- Peschard, Jacqueline, *Hacia el reforzamiento del pluralismo*, revista Universidad de México, núm. 591-592, UNAM, México abril-mayo 2000.
- Peschard, Jacqueline, José Woldenberg, et. al. *Las elecciones de Salinas. Un balance crítico a 1991*, Ed. FLACOS- Plazas y Valdés, México, 1992.
- *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, México.
- *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, México.

- Rabotnikof, Nora, *Privado/Público*, En Revista debate feminista, Año 9, Vol. 18, octubre, México, 1998.
- Rein, Martin y Donald, Schon (1991), *Un discurso de políticas que refleja su marco*, En Wagner, P., Wiss, C., Wittrock, B., Ciencias sociales y estado moderno. Experiencias nacionales e incidencias teóricas, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
- Sartori, Giovanni, *La política. Lógica y método de las Ciencias Sociales*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1984 (capítulo IX).
- Semo, Enrique. *La izquierda vis a vis en Ilán Semo*, Soledad Loeza (et. al.) *La transición interrumpida. México 1968-1988*. México: Nueva Imagen/Universidad Iberoamericana, 1993.
- Semo, Ilán. *Democracia de élites versus democracia societal: Los paradigmas de la pretransición mexicana* en Ilán Semo, Soledad Loeza (et. al.) *La transición interrumpida. México 1968-1988*, México: Nueva Imagen/Universidad Iberoamericana. 1993.
- Silva-Herzog Márquez, Jesús, *El antiguo régimen y la transición democrática*. México: Planeta/Joaquín Mortiz, 1999.
- Simon, Herbet, *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Ed. Aguilar, Buenos Aires, Capítulo V: La Psicología de las decisiones administrativas, 1982.
- Schattschneider, E.E., *The semisovereign people*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Villoria, M., *Los valores y el conflicto de valores en ética pública y corrupción*, Tecnos Universitat, Madrid, 2000.
- Weldon Jeffrey, *Building the fourth estate: Democratization and the rise of a free press in Mexico*, Ed. Universidad de California, Estados Unidos, 2002.
- Woldenberg, Karakowsky, José, *Ensayo. El Nuevo Marco Jurídico en las Elecciones Federales de 1997*, en Revista Estudios Parlamentarios del Congreso, Julio-Agosto 1997.

- Vs. Auts., Análisis del sistema electoral mexicano, Informe de un grupo de expertos, Instituto Federal Electoral, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, México, 1996.

Bibliografía del Programa de Formación y Desarrollo Profesional del año 2000

- IFE, *Fundamentos de la Democracia Liberal*, Área modular Jurídico- Política de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Derecho Constitucional*, Área modular Jurídico- Política de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Instituto Federal Electora*, Área modular Jurídico- Política de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Derecho Electoral*, Área modular Jurídico- Política de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Sistemas Electorales*, Área modular Jurídico- Política de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Partidos y Sistemas de Partidos*, Área modular Jurídico- Política de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Transiciones y Diseño Institucional*, Área modular Jurídico- Política de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional
- ____, *La Calificación Electoral*, Área modular Jurídico- Política de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Interpretación Político-Jurídica de Normas y Principios*, Área modular Jurídico- Política de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

- ____, *Prueba y Verdad en el Derecho*, Área modular Jurídico- Política de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Reformulación de los Conceptos de Soberanía y Ciudadanía ante la Dinámica del Proceso de Globalización*, Área modular Jurídico- Política de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Globalización y Democracia*, Área modular Jurídico- Política de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *El Derecho a la Información: Presupuesto de la Democratización y la Participación Ciudadana*, Área modular Jurídico- Política de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Ética, Libertad y Responsabilidad*, Área modular Ético- Institucional de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Ética Cívica: Democracia y Ciudadanía*, Área modular Ético- Institucional de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Ética Institucional y Responsabilidad Profesional*, Área modular Ético- Institucional de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Ética Pública, Estado Liberal de Derecho, Derechos Humanos*, Área modular Ético- Institucional de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Democracia, Ética Profesional y Cultura Organizativa*, Área modular Ético- Institucional de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Administración Pública Democrática, Responsabilidad y Profesionalización*, Área modular Ético- Institucional de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Ética Legalidad y Democracia en el contexto del Servicio Profesional Electoral*, Área modular Ético- Institucional de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

- ____, *El IFE como Institución que Contribuye al Mantenimiento y Consolidación de la Vida Democrática*, Área modular Ético- Institucional de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *La Construcción de la Ciudadanía*, Área modular Ético- Institucional de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *La Organización del IFE y el Servicio Profesional Electoral*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Administración Integral en las Organizaciones*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Administración de Procesos Estratégicos en el IFE*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Administración Estratégica*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Comunicación Organizacional*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Auditoría Administrativa*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Calidad, Círculos de Calidad y Mejora Continua*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Desarrollo Organizacional e Información Estratégica*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

- ____, *Planeación Estratégica y Sistemas de Evaluación*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Liderazgo y Técnicas de Negociación*, Área modular Administrativo- Gerencial de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Estrategias de Aprendizaje*, Área modular Técnico- Instrumental de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *La Comunicación Escrita en el Ámbito Político-Electoral*, Área modular Técnico- Instrumental de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Estadística Elemental Aplicada*, Área modular Técnico- Instrumental de la fase básica, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Metodología para el Análisis de la Investigación Político-Electoral y la Construcción de Discursos Institucionales*, Área modular Técnico- Instrumental de la fase profesional, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.
- ____, *Taller de metodología para la Investigación*, Área modular Técnico- Instrumental de la fase especializada, Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

Hemerografía y encuestas

- Aguilar Rivera, José Antonio, *México. Individualista y antiliberal*, Revista Nexos, septiembre de 2009.
- Alonso Jorge, *Grave retroceso democrático en el organismo electoral*, Revista Envío, Número 265, abril 2004, Universidad Centroamericana (UCA).
- Baños Martínez, Marco Antonio, *Recuentos y Avances*, Revista Voz y Voto, No. 176, octubre 2007.

- BGC, Ulises Beltrán y Asociados, S.C., Encuesta telefónica. Confianza en el IFE, octubre 2003.
- Consulta Mitofsky, Encuesta telefónica sobre credibilidad en las instituciones, 17 de diciembre de 2002.
- Covarrubias y Asociados, Estudio La instituciones ante el espejo de la opinión *pública*, agosto de 2005.
- El Universal, columna *Crisis postelectoral* de Alberto Aziz Nassif, 11 julio de 2006.
- El Universal, *Comicios dañaron la imagen del IFE*, 10 de noviembre de 2006.
- Hernández Rodríguez, Rogelio, *La credibilidad institucional y Consolidación Democrática en México*, Revista Estudios Sociológicos de El Colegio de México, año/vol. XIX, número 003, 2001.
- La Jornada, columna *¿Dónde está el balón?* de Luis Hernández Navarro, 18 de julio de 2006.
- La Jornada, columna *Alerta: el 2 de julio habrá un fraude en las computadoras del IFE* de Jaime Avilés, 3 de junio de 2006.
- La Jornada, columna *Científicos y la crisis electoral* de Julio Boltvinik, 21 de julio de 2006.
- La Jornada, columna *Crónica de un fraude anunciado* de Julio Boltvinik, 7 de julio de 2006.
- La Jornada, *Denuncia AMLO ilegal apertura de paquetes*, 12 de julio de 2006.
- La Jornada, *Detener la crispación*, 19 de julio de 2006.
- La Jornada, *IFE, veinte años en la búsqueda de normalidad democrática y credibilidad*, 11 de octubre 2010.
- La Jornada, *IP: hay que fortalecer su credibilidad*, 11 de octubre 2010.
- La Jornada, *Por todo el país surgen pruebas de las anomalías*, 5 de julio de 2006.
- La Jornada, *Sale a la luz el uso ilegal del padrón de parte de Calderón*, 27 de junio de 2006.

- <http://www.ife.org.mx/portal/site/ife/menuitem.af8d2ec8e2c3e99ea7a12e5e9100000f7/>
- *IFE: sin credibilidad, oneroso y burocrático*, <http://www.voltairenet.org>
- *IFE: sin credibilidad, oneroso y burocrático*, <http://www.voltairenet.org>, 2009
- Octavio Islas y Amaia Arribas, 2006, *La guerra de las representaciones*, Revista Razón y Palabra, Número 61, http://www.razonypalabra.org.mx/n61/comestrategica/islas_arribas.html
- *Red ANDI América Latina y Save The Children. Glosario de Términos* [en línea] (2005), Paraguay, <http://globalinfancia.org.py/agenciadenoticias/glosario/p.htm>.
- Red civil "Salvemos la Democracia, recuperemos al IFE", comunicado, febrero de 2004
- Secretaría de Gobernación, Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas 2001, 2003 y 2008 (ENCUP), México, Versión electrónica disponible en <http://www.wncup.gob.mx/encup/>.
- Woldenberg K., José, *Las encuestas electorales como instrumentos de confianza*, Revista Este País, No. 101 de agosto de 1999, <http://estepais.com/site/?cat=12&n=101>