

27  
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"CAMPUS ARAGÓN"

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN  
PROGRAMAS  
A NIVEL NACIONAL



SAN JUAN DE ARAGÓN, EDO. DE MÉXICO 1997

México

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

257779



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## A MIS PADRES

Con Amor, Respeto y Admiración  
Por su ejemplo de lucha para darle  
a sus hijos lo mejor de ellos.

## A MIS HERMANOS

Mercedes, Jesús, Fernando, Magdalena,  
Rita, Angel y Alberto .  
Por su apoyo y amor que me han  
brindado.

## A MIS SOBRINOS

Sandy, Iris, Julio, Fabricio, Diego,  
Itzam y Abji .  
Quienes me han dado grandes  
momentos de felicidad y en especial a  
Vick que aún y cuando no se encuentre  
aquí siempre estará conmigo.

## A MI COMPAÑERO Y AMIGO

Por aceptarme como soy, por el apoyo y  
amor que me ha dado  
"Gracias Daniel"

## A DANIELA MARIANA

Por darme la dicha de ser madre y ser el  
motivo para seguir siendo cada día  
mejor.

## A MIS AMIGOS

Pablo, Aracely, Marco, Hector, Raúl,  
Gustavo, Lety, Bertha, Flor, Raúl,  
Carmen y Addy Rosa.  
Por entregarme algo tan valioso y difícil  
de encontrar "Amistad".

## A MARTHA CARRILLO

Con cariño y admiración  
Por enseñarme que más valiosa es una  
persona, en tanto más honesta es con  
sigo misma.

## A MI ASESORA

Lic. Carmen Pérez  
Por su ayuda, Paciencia y tiempo que  
me dedicó.

## ÍNDICE

## Introducción

Pág.

**CAPITULO I PROCESO DE CAPACITACIÓN**

1.1 Antecedentes de la Capacitación. ....	1
1.2 Conceptualización y Misión de la Capacitación. ....	4
1.3 Planificación del Proceso de Capacitación. ....	7
1.4 Determinación de Necesidades de Capacitación. ....	9
1.5 Elaboración de Programas de Capacitación. ....	14
1.5.1 Tecnología Educativa. ....	16
1.5.2 Instrumentación Didáctica en la Perspectiva de la Tecnología Educativa. ....	22
1.6 Habilitación y Ejecución de Programas de Capacitación. ....	35
1.7 Evaluación del Proceso de Capacitación. ....	42

**CAPITULO II CONTEXTO GENERAL DEL PROGRAMA CREDENCIAL PARA VOTAR CON FOTOGRAFÍA.**

2.1 Padrón Electoral 1991. ....	44
2.2 Programa Credencial para Votar con Fotografía. ....	49
2.2.1 Funciones de la Estructura Orgánica. ....	50
2.2.2 Estructura de Organización de la Coordinación General Técnica. ....	51
2.2.3 Lineamientos Generales. ....	52
2.2.4 Estrategia General. ....	52

**CAPITULO III DESARROLLO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PROGRAMA CREDENCIAL PARA VOTAR CON FOTOGRAFÍA.**

3.1 Planeación del Proceso de Capacitación para el Programa Credencial para Votar con Fotografía. ....	57
3.2 Determinación de Necesidades de Capacitación del Programa Credencial para Votar con Fotografía. ....	66
3.3 Elaboración de programas de Capacitación para el Programa Credencial para Votar con Fotografía. ....	71
3.4 Habilitación y Ejecución de los Programas de Capacitación del programa Credencial para Votar con Fotografía. ....	88
3.5 Evaluación del Proceso de Capacitación en el Programa Credencial para Votar con Fotografía. ....	105

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, se ha dado en nuestro país un notable impulso a una forma de acción de la educación de adultos conocida bajo diferentes denominaciones, Adiestramiento, Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo, el común denominador de todas estas acciones es que mediante cualquiera de ellas se pretende generar cambios en las habilidades intelectuales, las destrezas manuales, los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas que ocupan un puesto de trabajo, a fin de que mejoren el desempeño de sus tareas, sean aptos para ocupar un mejor puesto o puedan desempeñar con éxito nuevas funciones.

Estas acciones educativas están ligadas al mundo del trabajo representado por las organizaciones productivas de bienes y servicios.

La capacitación y el adiestramiento se viene realizando en México desde hace mucho tiempo, los empresarios que conocieron sus bondades no necesitaron la existencia de una reglamentación federal para ponerla en práctica.

Sin embargo, lamentablemente, hoy día, existen organizaciones que capacitan solo por cumplir con la ley, programando cursos que no tienen nada que ver con sus necesidades reales, por tal motivo la eficacia de la capacitación ha sido relativa en cuanto al cumplimiento de su misión.

La verdad es que la capacitación parece no obtener los resultados que de ella se esperan, entre otras causas por que no se han desarrollado las actividades básicas indispensables para generar métodos sistemáticos de Enseñanza-Aprendizaje altamente eficaces, que tomen en cuenta el contexto socioeconómico de las organizaciones productivas y las características del adulto como trabajador y destinatario de esta forma de educación.

Las experiencias metodológicas acumuladas hasta ahora por la educación de adultos, se ven reforzadas por la Tecnología Educativa, que permite integrar los avances de diversas disciplinas como la comunicación, la teoría de sistemas y del aprendizaje, para optimizar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje en la capacitación y adiestramiento.

De tal situación surge un gran interés por diseñar una metodología basada en la Tecnología Educativa, que permitiera desarrollar eficazmente el proceso de capacitación para la ejecución del programa "Credencial para Votar con Fotografía".

Los resultados obtenidos sobre esta experiencia, en materia de capacitación fueron altamente satisfactorios, si consideramos sus características, tales como ; cobertura a nivel nacional, utilización de equipo fotográfico, gran variedad de instrumentos para el control de avance ; complejos instrumentos de captación de información de ciudadanos y número de personas que se capacitó para su ejecución (aprox. 30,000).

De esta forma, los trabajos que sobre capacitación se desarrollaron en el Registro Federal de Electores, fueron determinantes para el logro de los objetivos del programa Credencial para Votar con Fotografía.

---

---

De lo anterior surge la inquietud de conformar un documento que dé cuentas acerca de las tareas desarrolladas para capacitar a un gran número de personas con características heterogéneas en todos los sentidos, edad, escolaridad, nivel socioeconómico, etc., ya que fueron de todas las regiones que hay en el país, siendo uno de los aspectos que hacen aún más interesante el trabajo que se desarrollo y que por tanto pudiera aportar algunos elementos útiles para el diseño de una metodología para elaborar planes y programas de capacitación aplicables en proyectos ejecutables a nivel nacional o porque no en cualquier otra institución productiva o de servicios.

En este sentido el objetivo de esta tesis es "Contribuir en el diseño de una metodología para el proceso de capacitación, basada en la Tecnología Educativa, tomando como referencia la utilizada en el programa Credencial para Votar con Fotografía".

Por otra parte se consideró pertinente mencionar que el programa Credencial para Votar con Fotografía, se llevo a cabo, para dar cumplimiento a la política pública sobre el fortalecimiento de la vida democrática nacional que fue considerada en el Plan Nacional de Desarrollo (1988-1994) y donde se propone la transformación del Marco Jurídico de las Instituciones y Prácticas Electorales, para profundizar y avanzar en la democracia, de esta forma en 1989 el Congreso de la Unión aprueba reformas y adiciones al marco Constitucional que norma la vida Político-Electoral, que entre otras acciones contempla la creación de un nuevo Padrón Electoral para las elecciones federales de 1991, para el desarrollo de esta tarea solo se contó con siete meses, razón por la cual se dejo pendiente la incorporación de la fotografía en la credencial y es después de esta elección (1992) que se decide realizar un programa para el cabal cumplimiento de la ley (en el capítulo II Contexto General del Programa , se abordan con detalle esta situación).

De esta forma y aún y cuando el programa no se encuentra dentro de una organización productiva de bienes y servicios, sí contribuyó al desarrollo del país, tomando en cuenta que el progreso de una nación no solo se refleja a partir de su avance económico, sino además contempla elementos igualmente importantes como la educación, la salud, la política, etc.

En función de lo anterior, la capacitación se hace necesaria en cualquier lugar y a todos los niveles, si consideramos que a través de ésta se puede preparar y mantener actualizado al personal para desarrollar eficaz y eficientemente su trabajo cualquiera que éste sea.

Es importante aclarar que la capacitación a la que hacemos referencia (para llevar a cabo este programa), fue para preparar al personal que participó, en los trabajos de campo, es decir, aquellos que atendieron a los ciudadanos para inscribirlos al padrón electoral y entregarles su credencial para votar con fotografía, los curso tuvieron una duración de 13 a 17 días y de 130 a 170 horas respectivamente, esta aclaración es para no confundirla con la capacitación electoral, la cual va dirigida a los ciudadanos que son insaculados y que fungen como funcionarios de casilla durante la jornada electoral, donde los cursos solo tienen una duración de 2 sesiones y 4 horas.

La metodología de esta investigación fue de tipo documental debido a que : el programa se desarrollo a partir del 17 de noviembre de 1992 y concluyó el 12 de junio de 1994\* ; se ejecutó a nivel nacional y el personal que participó fue contratado con carácter de eventual, lo que imposibilitó el trabajo en campo, a demás de no poder delimitar una muestra, debido a que se trata de presentar el modelo integral del proceso de capacitación implementado para el programa a nivel nacional.

La investigación se fundamento en el método analítico, donde se recabo la información de fuentes directas, es decir de las oficinas centrales del Registro Federal de Electores ya que en éste se establecieron las políticas, criterios, normas y procedimientos para el desarrollo del programa, así como de controlar el operativo a nivel nacional.

El desarrollo de la investigación consistió en las siguientes fases :

**1o. Obtención de datos.**- Donde se revisaron los documentos generados por el Registro Federal de Electores acerca de ; Los antecedentes ; Planeación general del programa Credencial para Votar con Fotografía ; Plan general de capacitación ; Materiales didácticos utilizados ; Manuales de procedimientos operativos ; Instrumentos de evaluación aplicados en curso y campo ; Guías de supervisión aplicadas en curso y campo ; Informes y estadísticos sobre los cursos impartidos.

A demás de revisar artículos y libros sobre el tema de capacitación, acudiendo principalmente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y textos sobre Tecnología Educativa y Didáctica.

Los datos relevantes se vaciaron en fichas de trabajo.

**2o. Tratamiento de los datos.**- El material documental se sistematizó, ordenó y clasificó por tema y subtemas de acuerdo al capitulado propuesto.

**3o. Análisis de la información.**- Se analizó la información tratando de organizarla para dar coherencia al trabajo presentado, así como identificar las fallas que se presentaron durante el desarrollo del proceso de capacitación para el programa Credencial para Votar con Fotografía, con el propósito de incluir algunas sugerencias para mejorar la metodología empleada, mismas que se reflejaran en las conclusiones.

En función de lo anterior, para integrar este trabajo fue necesario analizar, sintetizar y sistematizar un cúmulo de información, seleccionando entre todos los elementos que intervinieron en el proceso de capacitación aquellos que se perfilaron como los más relevantes.

Una vez seleccionados estos elementos, se procuró darle una estructura que privilegiara el orden temático sin perder de vista la sucesión cronológica de las actividades, con el fin de que el lector pueda apreciar el desarrollo de cada uno de los elementos que integran el proceso de capacitación. De esta forma se integraron 3 capítulos.

---

\* Es importante aclarar que la conclusión del programa no indica que los productos electorales (Padrón Electoral y Listas Nominales) no estén en constante actualización, simplemente es que esta tarea no es comparable con la magnitud del programa desarrollado durante 1992 - 1994.

En el primer capítulo "Proceso de Capacitación", se hace una breve reseña histórica del proceso de capacitación, donde se revisa su desarrollo como actividad de Enseñanza-Aprendizaje dentro del ámbito laboral; se definen algunos conceptos para ubicar qué es la capacitación y sus diferencias entre el adiestramiento y desarrollo, se describe la misión de la capacitación con el fin de delimitar sus alcances y limitaciones y, finalmente a partir del sustento teórico de la Tecnología Educativa se revisan las etapas que integran el proceso de capacitación, explicando detalladamente en qué consiste la Planeación, la Detección de Necesidades, la Elaboración, Habilitación y Ejecución de Programas y la Evaluación de la Capacitación.

En el segundo capítulo "Contexto General del Programa Credencial para Votar con Fotografía", se describen brevemente algunos antecedentes del programa, así como el sustento legal y la institución responsable de planearlo, organizarlo y ejecutarlo, además de la estrategia y líneas de acción para su desarrollo, con el propósito de ubicar al lector y darle elementos de referencia sobre el programa y la necesidad de capacitar al personal que participaría en él.

El último capítulo "Desarrollo del proceso de Capacitación en el Programa Credencial para Votar con Fotografía", se describe cada una de las etapas del proceso de capacitación relacionándolas con el programa, detallando cada una de las fases; Planeación, donde se menciona la estrategia de capacitación adoptada articulando el marco conceptual con los objetivos de capacitación y del propio programa; Detección de Necesidades donde se describe la mecánica para determinar las necesidades de capacitación; Elaboración, Habilitación y Ejecución de Programas, donde se precisa la organización (personal que se integra para desarrollar las tareas de capacitación a nivel central y estatal), el material didáctico que se diseñó para cada curso, la organización de cursos (fechas, sedes, número de integrantes por grupo, etc.), así mismo se incluye información estadística sobre el número de cursos y personal capacitado, finalmente se describe en qué consistió la evaluación, mencionando los objetivos que persiguió, los instrumentos que se diseñaron para este fin, los momentos en que se aplicaron y las medidas correctivas que se llevaron a cabo para optimizar el proceso de capacitación.

Como se observa en ningún momento se toca el tema sobre el aspecto legal, esto es porque la capacitación que se desarrolló para el programa no fue sustentada por la Ley Federal del Trabajo, debiéndose a varias razones, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- La Ley obliga al patrón a capacitar a sus trabajadores (Art. 153-A) y ésta se deberá impartir durante las horas de la jornada de trabajo (Art. 153-E). En este sentido el personal que se tenía que capacitar para el programa aún no estaba contratado y parte de la decisión para ser aceptado, dependería de su desempeño en el curso.

- Otro artículo que podemos citar es el 153-F que a la letra dice:

La capacitación y adiestramiento deberá tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

La metodología de esta investigación fue de tipo documental debido a que ; el programa se desarrollo a partir del 17 de noviembre de 1992 y concluyó el 12 de junio de 1994\* ; se ejecutó a nivel nacional y el personal que participó fue contratado con carácter de eventual, lo que imposibilitó el trabajo en campo, a demás de no poder delimitar una muestra, debido a que se trata de presentar el modelo integral del proceso de capacitación implementado para el programa a nivel nacional.

La investigación se fundamentó en el método analítico, donde se recabó la información de fuentes directas, es decir de las oficinas centrales del Registro Federal de Electores ya que en éste se establecieron las políticas, criterios, normas y procedimientos para el desarrollo del programa, así como de controlar el operativo a nivel nacional.

El desarrollo de la investigación consistió en las siguientes fases :

**1o. Obtención de datos.**- Donde se revisaron los documentos generados por el Registro Federal de Electores acerca de ; Los antecedentes ; Planeación general del programa Credencial para Votar con Fotografía ; Plan general de capacitación ; Materiales didácticos utilizados ; Manuales de procedimientos operativos ; Instrumentos de evaluación aplicados en curso y campo ; Guías de supervisión aplicadas en curso y campo ; Informes y estadísticos sobre los cursos impartidos.

A demás de revisar artículos y libros sobre el tema de capacitación, acudiendo principalmente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y textos sobre Tecnología Educativa y Didáctica.

Los datos relevantes se vaciaron en fichas de trabajo.

**2o. Tratamiento de los datos.**- El material documental se sistematizó, ordenó y clasificó por tema y subtemas de acuerdo al capitulado propuesto.

**3o. Análisis de la información.**- Se analizó la información tratando de organizarla para dar coherencia al trabajo presentado, así como identificar las fallas que se presentaron durante el desarrollo del proceso de capacitación para el programa Credencial para Votar con Fotografía, con el propósito de incluir algunas sugerencias para mejorar la metodología empleada, mismas que se reflejaran en las conclusiones.

En función de lo anterior, para integrar este trabajo fue necesario analizar, sintetizar y sistematizar un cúmulo de información, seleccionando entre todos los elementos que intervinieron en el proceso de capacitación aquellos que se perfilaron como los más relevantes.

Una vez seleccionados estos elementos, se procuró darle una estructura que privilegiara el orden temático sin perder de vista la sucesión cronológica de las actividades, con el fin de que el lector pueda apreciar el desarrollo de cada uno de los elementos que integran el proceso de capacitación. De esta forma se integraron 3 capítulos.

---

\* Es importante aclarar que la conclusión del programa no indica que los productos electorales (Padrón Electoral y Listas Nominales) no estén en constante actualización, simplemente es que esta tarea no es comparable con la magnitud del programa desarrollado durante 1992 - 1994.

En el primer capítulo "Proceso de Capacitación", se hace una breve reseña histórica del proceso de capacitación, donde se revisa su desarrollo como actividad de Enseñanza-Aprendizaje dentro del ámbito laboral; se definen algunos conceptos para ubicar qué es la capacitación y sus diferencias entre el adiestramiento y desarrollo, se describe la misión de la capacitación con el fin de delimitar sus alcances y limitaciones y, finalmente a partir del sustento teórico de la Tecnología Educativa se revisan las etapas que integran el proceso de capacitación, explicando detalladamente en qué consiste la Planeación, la Detección de Necesidades, la Elaboración, Habilitación y Ejecución de Programas y la Evaluación de la Capacitación.

En el segundo capítulo "Contexto General del Programa Credencial para Votar con Fotografía", se describen brevemente algunos antecedentes del programa, así como el sustento legal y la institución responsable de planearlo organizarlo y ejecutarlo, además de la estrategia y líneas de acción para su desarrollo, con el propósito de ubicar al lector y darle elementos de referencia sobre el programa y la necesidad de capacitar al personal que participaría en él.

El último capítulo "Desarrollo del proceso de Capacitación en el Programa Credencial para Votar con Fotografía", se describe cada una de las etapas del proceso de capacitación relacionándolas con el programa, detallando cada una de las fases; Planeación, donde se menciona la estrategia de capacitación adoptada articulando el marco conceptual con los objetivos de capacitación y del propio programa; Detección de Necesidades donde se describe la mecánica para determinar las necesidades de capacitación; Elaboración, Habilitación y Ejecución de Programas, donde se precisa la organización (personal que se integra para desarrollar las tareas de capacitación a nivel central y estatal), el material didáctico que se diseñó para cada curso, la organización de cursos (fechas, sedes, número de integrantes por grupo, etc.), así mismo se incluye información estadística sobre el número de cursos y personal capacitado, finalmente se describe en qué consistió la evaluación, mencionando los objetivos que persiguió, los instrumentos que se diseñaron para este fin, los momentos en que se aplicaron y las medidas correctivas que se llevaron a cabo para optimizar el proceso de capacitación.

Como se observa en ningún momento se toca el tema sobre el aspecto legal, esto es porque la capacitación que se desarrolló para el programa no fue sustentada por la Ley Federal del Trabajo, debiéndose a varias razones, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- La Ley obliga al patrón a capacitar a sus trabajadores (Art. 153-A) y ésta se deberá impartir durante las horas de la jornada de trabajo (Art. 153-E). En este sentido el personal que se tenía que capacitar para el programa aún no estaba contratado y parte de la decisión para ser aceptado, dependería de su desempeño en el curso.
- Otro artículo que podemos citar es el 153-F que a la letra dice:

La capacitación y adiestramiento deberá tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En relación a este Artículo la capacitación para el programa no compartió por completo estos objetivos, ya que el personal a contratar desconocía por completo la mecánica para desarrollar las actividades que se le encomendarían, por tanto no íbamos a actualizar ni perfeccionar sus conocimientos, sino que se partiría de conocimientos nuevos, tampoco lo prepararíamos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, sino para ocupar un puesto en un programa inédito.

Por otra parte el Art. 153-I, establece que "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón... todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas". Al respecto el Registro Federal de Electores no cuenta con un Sindicato y por tanto no se integró una Comisión Mixta de capacitación, todo esto debido a que el personal a contratar fue con carácter de eventual (contratos de 3 meses máximo) o por honorarios.

En este sentido los programas y planes de capacitación que se elaboraron para el programa, no fueron registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

# CAPITULO I

## PROCESO DE CAPACITACIÓN

En este primer capítulo haremos una breve reseña sobre el desarrollo del proceso educativo para el trabajo, mismo que se le ha denominado capacitación, además definiremos los conceptos básicos y la misión que tiene este proceso, así como las etapas que lo conforman.

### 1.1. Antecedentes de la Capacitación.

De principio mencionaremos que el hecho educativo es tan antiguo como el hombre mismo, ya que este hecho tiene una función vital dentro de la sociedad, como quiera que constituye una condición imprescindible de su existencia.

En este sentido la educación es un fenómeno mediante el cual el individuo se apropia en más o en menos de la cultura (lenguaje, ritos religiosos y funerarios, costumbres morales, sentimientos patrióticos, conocimientos, etc.) de la sociedad en que se desenvuelve adaptándose al estilo de vida donde se desarrolla<sup>1</sup>, de esta forma la educación siempre se da en un medio social que la condiciona, y que es necesaria para la sobrevivencia de cualquier grupo social no importa lo avanzado o primitivo que este pueda ser.

En consecuencia, la educación consiste en una socialización metódica de la sociedad en su conjunto, sobre los individuos<sup>2</sup>, esta socialización se da a través de la educación formal y educación informal. La primera tiene lugar en la escuela y la segunda se lleva a cabo en otras instituciones sociales

La distinción entre educación formal e informal es un recurso analítico, pues entre ambas se dan articulaciones ya que proviene del mismo sistema social global y cumplen funciones similares. Esta división social entre procesos formales e informales de educación es fruto de la división social del trabajo. Por esta división un conjunto de hombres trabajan directamente en la producción y otros en actividades no estrictamente productivas pero necesarias para la vida social. Esta división social del trabajo se manifiesta en una estructura ocupacional, en que toda persona resulta inevitablemente ubicada.<sup>3</sup>

En el campo educativo, la ubicación en la estructura ocupacional la existencia del profesor como un especialista que tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de las finalidades educativas, y supone la existencia de los alumnos.

En la educación informal no se trata del clásico maestro y alumno, sino que se realiza difusamente a través de :

<sup>1</sup> Larroyo Francisco, Historia General de la Pedagogía, México, ed. Porrúa 1960, p. 42

<sup>2</sup> Panza G. Margarita y Otros, Fundamentación de la Didáctica Tomo I, México, ed. Gemika 1996, p. 23

<sup>3</sup> *ibidem*

- La familia
- Los medios de comunicación de masas
- En el trabajo
- La iglesia
- Los partidos políticos, etc.<sup>4</sup>

Bajo este contexto podemos decir que la capacitación es un proceso enmarcado dentro de la educación no formal para adultos, este proceso educativo está ligado al mundo del trabajo representado por las organizaciones productivas de bienes y servicios, encaminado a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del individuo, para que desempeñen y/o mejor en su trabajo y, en consecuencia contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

En este sentido la capacitación siempre ha tenido lugar en la sociedad, manifestándose a través de diferentes acciones, por ejemplo; En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato, que, después de largo período, iba a poder hacerse cargo del trabajo. La reglamentación de este tipo de trabajo se remota hacia el año 1700 a.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia).<sup>5</sup>, aún y cuando este sistema de aprendizaje es primario, podemos decir que a través de él se pretendía adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Con el ejemplo pretendemos confirmar que la preocupación por integrar al individuo al sistema productivo (cualquiera que este sea), siempre ha estado presente, obviamente el sistema utilizado, a venido desarrollándose de acuerdo a los avances económicos, políticos y tecnológicos propios de cada sociedad.

Así tenemos que con el surgimiento de la era industrial (primera mitad del siglo XVII), aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas fueron lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. En nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo, por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como : "Método de los cuatro pasos", que son :

- Mostrar
- Decir
- Hacer y
- Comprobar<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Ibidem, págs. 27 y 28

<sup>5</sup> Rodríguez Estrada Mauro, Administración de la Capacitación, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1991, p. 16

<sup>6</sup> Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Ed. Urmasa, 1987, p.14

Es importante señalar que las guerras de este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1840 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada.<sup>7</sup>

En México es hasta 1931, cuando se establece en la Ley Federal del Trabajo la obligación a las empresas de tener aprendices, con el propósito de satisfacer la demanda de personal calificado.

Sin embargo este sistema de aprendices no logro su propósito, debido a la celeridad del desarrollo científico y tecnológico, el cual exigía cada vez mayor número de personas que tuvieran los conocimientos y habilidades que el proceso de industrialización demandaba, esto trajo como consecuencia la carente mano de obra calificada, además de altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

En consecuencia, el Gobierno Mexicano, con el afán de abatir este problema que repercutió seriamente en el ámbito económico y social, incluyó a la Ley Federal del Trabajo, la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. En esta fecha y durante los ocho años siguientes no se promovió su cumplimiento.

En 1976 el Ejecutivo Federal promovió la celebración de un período extraordinario de sesiones por parte del Congreso de la Unión, a fin de examinar, fundamentalmente, un iniciativa de ley, para conformar y adicionar a la Ley Federal del Trabajo, disposiciones que reglamentaran la obligación que atribuye la Constitución a los patrones<sup>8</sup>.

El reconocimiento y reglamentación a la capacitación se establece a partir del 9 de enero de 1978, fecha en que se publica en el Diario Oficial de la Federación, el decreto que reforma las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del artículo 123 Constitucional, quedando de la siguiente forma:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentará los sistemas y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.<sup>9</sup>

El 28 de abril de abril del mismo año se efectúan las adiciones y reformas a la Ley Federal del Trabajo que reglamentan la forma en que se debe impartir la Capacitación y el adiestramiento compuesto por los sectores obreros, empresariales y públicos, participantes involucrados en la productividad; sus objetivos son: resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y la demanda de mano de obra calificada; disminuir las diferencias de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regiones del país y; en consecuencia, las disparidades de ingresos laborales entre los mismos.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> Manual del Instructor, CAPINTE, México 1987, p.3

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 4

El 5 de julio de 1978 se publica en el Diario Oficial, el Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se establece que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) será la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El 21 de septiembre de 1982 se crea el Instituto Nacional de Productividad como organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y se disuelve y liquida el Centro Nacional de Productividad. A este Instituto se le atribuye dar cumplimiento a las tareas del campo de la investigación, acopio y difusión del material didáctico e informativo y de la docencia en materia laboral.

El 30 de diciembre de 1983 se publica en el Diario Oficial la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad y, el 4 de marzo del mismo año se modifica el reglamento interno de la STyPS, atribuyéndole a esta Dirección la responsabilidad de aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones legales referentes a la capacitación y al Adiestramiento de los trabajadores, que a la fecha continúa siendo vigente.

Como se puede observar la capacitación surge como una opción para contar con mano de obra calificada, misma que demandan los constante cambios en la tecnología aplicada, tanto en el área industrial como en la de servicios.

Actualmente no sólo se limita a la industria, además se hace necesaria en todas las instituciones públicas y privadas cualquiera que sea su actividad, si consideramos que a través de ésta se habilita, perfecciona y actualiza al personal para desarrollar con éxito su trabajo.

## **1.2. Conceptualización y Misión de la Capacitación.**

Actualmente se habla mucho sobre capacitación adiestramiento y desarrollo, dándole el mismo o parecido significado que posiblemente en su esencia son procesos semejantes en tanto que son aplicables en una organización, pero difieren en su contenido y en su significado, por ello vamos a tratar de delimitar con claridad estos conceptos, centrándonos en las ideas o puntos en que convergen los autores que han trabajado sobre este tema.

**Adiestramiento.**- es un proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas necesarias "para poder hacer", afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.

**Capacitación.**- Es un proceso organizado y sistemático mediante el cual el individuo adquiere conocimientos, desarrolla o perfecciona sus actitudes, habilidades y destrezas, para optimizar el cumplimiento de sus actividades laborales.

**Desarrollo.**- Es un proceso mediante el cual el individuo se desarrolla íntegramente, por ello será necesario tomar en cuenta sus intereses, necesidades, creencias y valores, con el fin de encaminar las acciones a seguir dirigidas no sólo a la satisfacción de las necesidades de la empresa sino también de los individuos dentro y fuera de ella, es decir que le permitan aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

Como podemos observar estos conceptos están estrechamente vinculados debido a que :

- El adiestramiento se da cuando el proceso Enseñanza-Aprendizaje se enfoca hacia la adquisición, modificación o cambio de habilidades motoras o destrezas y
- La capacitación es un proceso mucho más amplio, que incluye al adiestramiento y abarca también los conocimientos y habilidades intelectuales y las actitudes del capacitando.
- El desarrollo es una etapa más elevada que incluye a la capacitación, pero además en este nivel se adquieren conocimientos que le permitirán al individuo no solo perfeccionar su trabajo, sino cubrir un puesto de mayor jerarquía e incluso desempeñarse en áreas diferentes, es decir se trata de perfeccionar y aprovechar al máximo la capacidad del individuo, con el propósito de satisfacer tanto las necesidades de la empresa como las del propio trabajador.

De acuerdo a los conceptos descritos, podemos mencionar que la función educativa dentro de una empresa se deberá llevar en forma gradual, por ejemplo ; una vez que el individuo ingresa a una empresa se deberá proporcionar una inducción al área y puesto, con la finalidad de que conozca al personal con el que trabajara, así como las actividades a desarrollar, el siguiente paso será verificar que cuente con los conocimientos y habilidades para desarrollar su función, enseguida se detectará si es necesario que se le proporcione adiestramiento y/o capacitación para mejorar sus habilidades, después que el trabajador ha laborado por un tiempo considerable en la empresa se deberá detectar si ha recibido la capacitación adecuada, sino es así se deberá llevar a cabo las actividades correspondientes o bien prepararlo para que pueda lograr un ascenso o promoción de puesto y finalmente, si se ha capacitado correctamente se asegurara un buen desempeño laboral y si tal desempeño es óptimo lograra su integración social.

Como resultado de esta serie de acciones formativas se considera que el trabajador alcanzara su desarrollo personal y por ende el crecimiento de la empresa.

Es pertinente señalar que aún y cuando en el ejemplo se presentan las actividades de manera progresiva para alcanzar los fines educativos de la organización, no quiere decir que se dan de manera aislada e independiente, ya que todas en su conjunto conforman el proceso de capacitación como un todo relacionada.

En este sentido podemos resumir que para que el objetivo de una empresa o institución se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado, para que desempeñe adecuadamente sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa o institución.

De acuerdo a lo anterior se considera que "La capacitación es la función educativa de una empresa, por la cual se satisfacen necesidades presente y se prevén las futuras, de esta forma la capacitación consiste en una actividad planeada y basada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador"<sup>10</sup>

## MISION DE LA CAPACITACION

Es preciso delimitar claramente la misión de la capacitación, con el propósito de distinguir sus alcances y limitaciones y evitar falsas expectativas.

Al respecto Roberto Pinto Villatoro<sup>11</sup>, menciona que la capacitación no :

- Cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- Suple aspectos y carencias originadas por malos sistemas, estructuras, sueldos, estatus y motivación.
- Sustituye costumbres o hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- Logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

En cambio la capacitación Sí :

- Forma trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficientemente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- Es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.
- Arroja resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida.
- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

A manera de conclusión, podemos mencionar que la capacitación surge ante las necesidades de contar con mano de obra calificada y puede aplicarse :

<sup>10</sup> Siliceo Alfonso, Op. Cit. p.20

<sup>11</sup> Pinto Villatoro Roberto, Proceso de Capacitación, México, ed. Diana 1994, p. 29

- Al trabajador que labora
- Al que, en un futuro no muy lejano, trabajará
- A cualquier persona que por intereses propios acuda a capacitarse en una institución.

La capacitación es un proceso sistemático, para el trabajo orientado a :

- Promover en el capacitando la seguridad de una inserción y un desempeño consciente y eficaz en el ámbito laboral.
- Desarrollar en el trabajador las capacidades para el desempeño eficiente de las funciones actividades y niveles de responsabilidades propias de su puesta o uno de mayor jerarquía .
- Mejorar y aumentar la productividad.

Considerando que la capacitación solamente constituye un insumo para la productividad, los programas en esta materia, deberán formar parte de otros más amplio, de mejoramiento organizacional, donde se vinculen los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología del trabajo.

Una vez que se tiene claro el porqué y para qué de la capacitación, describiremos en que consiste el proceso de capacitación.

La capacitación es considerada como un proceso sistemático, debido a que su principal característica es que no se realiza de una sola vez y para siempre, sino en periodos ligados entre sí, por causas y consecuencias que se originan y se derivan de la propia esencia de la acción. Además un proceso sugiere la idea de dinamismo, de cambio, de mejoramiento, de rectificaciones y aportaciones nuevas y la capacitación se realiza en periodos determinados para mejorar y acrecentar la productividad y otorgarle al individuo la oportunidad de desarrollar sus destrezas, habilidades y conocimientos.

Por otra parte se considera sistemático, debido a que incluye una serie de etapas que son todas necesarias, pero ninguna suficiente en sí misma, por tanto, deberán ejecutarse de manera ordenada para que nos otorguen el resultado esperado.

### 1.3. Planificación del Proceso de Capacitación.

El primer paso de este proceso es la planeación, la cual implica, prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro, es decir, se deberá contestar con anticipación las siguientes preguntas ; cómo, cuándo y quién debe hacerlo.

Para ello se deberá elaborar un documento-guía donde se plantearán los aspectos básicos y necesarios para actuar ; en él deberán incluirse las políticas, los objetivos, las metas, los recursos, las actividades y los instrumentos que nos permitan controlar de manera más efectiva las acciones que se realizarán y, a su vez, contar con una base para evaluar sus resultados.

Para determinar las actividades de capacitación será necesario sujetarse al Plan General de la organización, ya que la capacitación es un medio para alcanzar los objetivos de la empresa o institución, por tanto todas las actividades deberán girar en torno a la naturaleza, características y necesidades reales, ésto con el fin de contribuir al logro de dichos objetivos.

El orden y elementos que deberán considerarse para el plan de trabajo es el siguiente :

a) Definición de metas y objetivos.

Las metas son las que dirigen toda actividad, conforman la base de la planeación, dan sentido y orientación a todo proceso. Obedecen a los resultados finales o últimos que se esperan al efectuar el proceso de capacitación. Ejemplo : Mejorar e incrementar la productividad y coadyuvar en el desarrollo personal del trabajador.

Las metas en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción de necesidades.

La especificación de objetivos se enfoca hacia fines más cortos en cuanto a tiempo. Ejemplo : Al término del curso los participantes contarán con las habilidades necesarias para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

b) Determinación de políticas.

Determinar políticas, significa establecer los criterios que orienten las acciones de capacitación, en ellas se describirán los principios que regirán las actividades del proceso, ejemplo : Todo el personal de la empresa deberá participar en los cursos de inducción, para que conozcan los objetivos, funciones básicas, estructuras, planes y programas de la institución.<sup>12</sup>

c) Determinación de actividades.

Las actividades a seguir indicarán las etapas a desarrollar para alcanzar las metas previstas, estas etapas serán las mismas que conforman el proceso de capacitación (detección de necesidades, elaboración de programas, habilitación y ejecución de programas y evaluación), para ello existen algunas técnicas de planeación como el fluxograma, cronograma o ruta crítica.

d) Selección de recursos.

Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, se determinará la incorporación de las personas adecuadas a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y programas. Normalmente se integra al personal que labora en la organización si cumple con las características necesarias.

<sup>12</sup> Pinto Villatoro Roberto, Op. Cit., p.112

Por otra parte, para proporcionar un servicio efectivo y de calidad, se requiere además de un personal calificado, un buen número de insumos para apoyar los diferentes cursos que se pretenden realizar.

De inicio, lo más adecuado o recomendable es partir de los bienes y medios que se tienen en ese momento, para posterior al diagnóstico de necesidades se determinen los demás recursos necesarios para el desarrollo del resto de las etapas del proceso de capacitación.

e) Selección de instrumentos de control.

Es importante establecer algunos instrumentos que nos permitan conocer los avances de las diferentes etapas del proceso, en cuanto al tiempo, recursos, problemas y soluciones adoptadas, estos instrumentos pueden ser bitácoras, reportes o gráficas.

Este plan es de vital importancia ya que funcionará como guía para el desarrollo de nuestras actividades, además servirá de base real para identificar los medios con que se cuenta para alcanzar los objetivos planeados.

#### 1.4. Determinación de Necesidades de Capacitación.

Una vez que se cuenta con el plan de trabajo sobre las actividades de capacitación, el siguiente paso es determinar las necesidades que en esta materia existen dentro de la empresa o institución.

La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del proceso que nos permitirá conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en los programas de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor, cuando se mencionan las necesidades de capacitación se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.<sup>13</sup>

El determinar las necesidades nos debe conducir a establecer :

- En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Quién de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren qué
- En qué cantidad o con qué nivel de productividad se requiere el aprendizaje
- Cuándo y con qué prioridad se necesita.

Los beneficios de esta detección de necesidades son :

- Identificar las características de las personas a capacitar
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar
- Establecer las directrices del programa
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos
- Optimizar los recursos técnicos, financieros y materiales y
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Para desarrollar esta etapa es conveniente considerar, que en toda empresa o institución existen diferentes tipos de necesidades, las cuales se pueden clasificar de diversas maneras. Los autores que han tratado el tema las clasifican de acuerdo a su origen, forma y circunstancias en que se presentan.

Con el propósito de distinguir sus características a continuación explicaremos en que consisten :

Por su origen. En este nivel se reconocen 3 tipos : Organizacional, ocupacional e individual

- a) Necesidades Organizacionales.- Se refieren a aquellos aspectos que provocan problemas entre áreas, afectando a toda la organización, por ejemplo ; definición clara de objetivos, inadecuada administración de personal, carencia de un plan de trabajo.
- b) Necesidades ocupacionales.- Son las deficiencias que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto en razón a las actividades que deben realizar, por ejemplo; los vendedores necesitan conocimientos sobre el manejo de cartera de clientes.
- c) Necesidades individuales.- Se dan cuando los indicadores apuntan hacia las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes que impiden la óptima ejecución de su trabajo, por ejemplo ; dificultades de comunicación, desinterés en su trabajo.

Es importante mencionar que la empresa o institución puede presentar uno o más de los niveles mencionados.

Las necesidades también podrán presentarse de dos formas diferentes : Manifiestas o encubiertas.

- a) Necesidades manifiestas.- Son aquellas que para ser detectadas no se requiere de una investigación profunda, ya que por lo general se detectan a simple vista y se pueden identificar cuando se incorpora nuevo personal, se modifican los métodos y procedimientos de trabajo o bien cuando un trabajador lo transfieren o es ascendido a otro puesto.

- b) Necesidades encubiertas.- Son aquellas que para ser detectadas se necesita de una investigación minuciosa y sistemática , para ello se deberán identificar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la organización, además se debe estudiar la estructura de puestos, para investigar los requerimientos de los mismos y efectuar un análisis comparativo con la situación real y, de esta forma proponer soluciones.

En relación a la circunstancia, se pueden presentar en dos formas : Presentes o futuras.

- a) Necesidades presentes.- Son aquellas que se dan cuando existen fallas en la situación actual, es decir, los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos presentes, se podrán identificar a través del análisis de síntomas correspondientes.
- b) Necesidades futuras.- Son resultado de los cambios que se introducen en la organización a fin de satisfacer necesidades propias de la empresa o institución. Aparecen cuando la capacitación puede anticiparse a prever problemas que podrían obstaculizar el logro de los objetivos.

Para obtener información acerca de las necesidades se han diseñado diversos métodos y técnicas, los criterios para seleccionar el más adecuado dependerá del nivel de exactitud y/o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en circunstancias existentes en la empresa o institución. A continuación describiremos tres métodos considerados por Roberto Pinto Viillatoro como fundamentales.

#### **Método Participativo.**

En este método se deberán involucrar directamente los jefes y subordinados, y el responsable de capacitación fungirá como coordinador y facilitador para el desarrollo de las actividades.

Consiste en trabajar con el jefe de un departamento y sus colaboradores de nivel inmediato para diagnosticar sus necesidades, posteriormente éstos últimos deberán hacer lo mismo con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico en cascada, el resultado de se obtendrá a través del consenso entre el jefe y subordinados apoyándose en el análisis de información como puede ser la descripción de puestos, informes del desempeño, indicadores de productividad.

#### **Método Descriptivo.**

Este recae directamente en el personal de capacitación y se trata de obtener información de trabajadores capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa, además se deberá revisar la descripción de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo.

Es importante señalar que este método es demasiado centralista y por tanto limita la participación de otros departamentos lo que trae como consecuencia que el compromiso disminuya.

## **Método Combinado.**

Este método consiste en la combinación del participativo y descriptivo, su aplicación dependerá del enfoque de la investigación y obviamente de las políticas establecidas.

Por otra parte para el desarrollo de estos métodos existen una serie de técnicas de investigación las cuales nos permitirán recopilar la información básica para conocer las necesidades de capacitación existentes en la organización.

A continuación se describen las técnicas que diversos autores tratan como las más usuales en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

### **Técnica de Observación Directa.**

Consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlos con un patrón de conductas esperadas y de esta forma encontrar indicadores sobre posibles desviaciones. Esta observación podrá hacerse a un trabajador o a un grupo de éstos.

Será útil el empleo de esta técnica para detectar necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

Los instrumentos para la aplicación de esta técnica pueden ser, lista de verificación (cuando las conductas a observar son repetitivas, sencillas y estructuradas) o una guía de observación (cuando las conductas a observar son más complejas y no estructuradas) donde se incluyan dimensiones de la conducta como por ejemplo ; Formas de escuchar, manejo de voz, amabilidad, etc.

### **Técnica de la Entrevista.**

A partir de esta técnica se obtendrá información a través del diálogo directo entre el investigador y algunos trabajadores. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con los gerentes, jefes y supervisores como con los propios trabajadores.

Hay tres tipo de entrevista y ésta deberá elegirse según la amplitud de las respuestas a obtener, éstas son :

- Abierta
- Dirigida o estructurada
- Semidirigida o semiestructurada

En el primer tipo, las preguntas son tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada respuesta, en ésta, el entrevistador deberá captar todo lo que diga y ampliará la entrevista con preguntas que puedan servir para precisar más los conceptos vertidos, sin embargo se deberá diseñar una guía que dirija la entrevista.

La entrevista dirigida deberá estar constituida por preguntas que requieren respuestas concretas e inclusive se pueden dar opciones que el entrevistado podrá elegir, para ello se diseñará un cuestionario el cual podrá contener tanto preguntas cerradas como abiertas, las primeras van seguidas de la especificación de alternativas de respuesta, las segundas permiten una respuesta libre, pero dentro de ciertos límites de amplitud.

Por último, en la entrevista semidirigida se utilizan preguntas abiertas de mayor amplitud que las usadas en la entrevista dirigida, pero no tan amplias como en la abierta. Además podrán incluirse preguntas cerradas.

La elección de cualquiera de estas entrevistas no se limitan a una, sino dependerá de la información que se quiere obtener; la utilización de una o más de ellas, es importante que para su elección se determine lo siguiente:

- Qué se pretende lograr con la información que se obtenga.
- Diseñar cuidadosamente las preguntas, para asegurar la obtención de información.
- Planear la forma de guiar la entrevista.
- Evitar la recopilación de información excesiva que haga costoso el proceso.
- Cómo se sistematizará la información, tomando en cuenta que a mayor número de preguntas abiertas mayor complejidad de sistematizar.

### **Técnica de la Encuesta.**

A través de esta técnica se obtendrá información sobre hechos concretos u opiniones del personal, para ello se diseñará un cuestionario y las respuestas se dan por escrito en el mismo instrumento.

Su aplicación puede ser concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas con la presencia del investigador o bien se puede enviar el cuestionario para que se conteste individualmente sin la presencia del investigador.

Es importante diseñar un cuestionario que contenga preguntas muy claras y que ubiquen al encuestado en la situación o contexto en que deben colocarse para contestar cada pregunta.

### **Técnica de Inventario de Actividades.**

Esta técnica permite identificar los diferentes grados de conocimiento, habilidades y actividades que tienen los trabajadores de una área determinada. Consiste en diseñar un inventario el cual debe contener tres columnas; una para el personal, otra para las tareas o actividades y la última en blanco destinada para anotar los problemas de los trabajadores con habilidades inferiores a las requeridas, con este inventario se obtendrá como resultado final la identificación del personal cuyo nivel para desarrollar sus actividades es menor al deseado.

Como se mencionó, estas técnicas pueden aplicarse combinándose o ajustándose a cada caso específico, tomando en cuenta que el enfoque de estudio determina el método, el método define la técnica y la técnica determina el instrumento.

Posteriormente y una vez que se aplicaron los instrumentos, se sistematizará la información, para ello se puede clasificar en dos rubros; Uno relativo a la organización y otro a los trabajadores, además si se utilizaron instrumentos de medición cuantitativa (cuestionario, inventario de habilidades), se debe establecer una comparación entre datos obtenidos y criterios de cuantificación, cuando la información se obtiene por medio de instrumentos cualitativos (entrevista, observación), es necesario localizar los puestos críticos y ubicarlos en categorías sobre problemática.

Una vez sistematizada la información se elaborará un diagnóstico donde se establece el número de personas que requieren capacitación y los aspectos en que es necesaria, además de especificarse la prioridad.

Finalmente se elaborará un informe sobre las actividades que incluye esta etapa, su estructura dependerá del estilo de quien lo elabore, sin embargo se sugiere que se consideren los siguientes elementos.

- Justificación de la investigación
- Alcances del estudio (área, nivel)
- Metodología empleada
- Universo de personal (quiénes y cuántos participaron en el proceso muestra)
- Problemas detectados
- Alternativas (cursos más importantes, prioridades)
- Anexos (gráficas, concentrados, etc.).

### **1.5. Elaboración de Programas de Capacitación.**

Una vez que se concluye la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC), el siguiente paso es la elaboración de los programas de capacitación.

Los programas son el conjunto de elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acciones determinadas.

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los resultados obtenidos en el DNC, éstos se identifican con el proceso de Enseñanza-Aprendizaje (E-A), y por consiguiente con la Instrumentación didáctica, Antes de continuar es preciso mencionar que la didáctica es una disciplina comprometida y crítica que aborda el problema de la enseñanza y el aprendizaje.

Es la teoría de la instrucción y de la enseñanza de toda índole y en todos los niveles, trata de los principios, fenómenos, formas, preceptos y leyes de toda enseñanza, sin reparar en ninguna asignatura en especial<sup>14</sup>. En cuanto a la instrumentación didáctica la entendemos como: "La organización de los factores que intervienen en el proceso E-A, a fin de facilitar en un tiempo determinado el desarrollo de las estructuras cognoscitivas, la adquisición de habilidades y los cambios de actitud...La instrumentación didáctica como el acto de planear, organizar, seleccionar, decidir y disponer todos los elementos que hacen posible la puesta en marcha del proceso E-A..."<sup>15</sup>

De acuerdo a lo anterior, para la elaboración de programas partiremos de la instrumentación didáctica, sin embargo, es conveniente que antes del desarrollo de ésta (diseño de estrategias concretas, seleccionar los medios de E-A o resolver situaciones sobre el proceso evaluativo), se determine el modelo educativo, el cual sustentará teórica y metodológicamente nuestro programa, considerando que un modelo es la representación de un proceso, es decir, son los pasos organizados sistemáticamente para lograr diseños de instrucción que otorguen los resultados óptimos en relación a los objetivos de aprendizaje que se pretenden alcanzar.

Es preciso señalar que aún y cuando la determinación de un modelo educativo va encaminado a la planeación de la instrucción en la educación formal y la capacitación la ubicamos dentro de la educación informal, desde nuestro punto de vista no hay ningún motivo que impida su aplicación en el proceso de capacitación, ya que la educación formal se encuentra representada por tres elementos fundamentales que son: La escuela (como institución), el alumno y un contenido que el maestro les transmite, con respecto a la capacitación estos tres elementos están representados bajo otra modalidad que son: La empresa o institución, el capacitando o trabajador y el contenido que un capacitador o instructor les transmite, en ambos casos lo que se pretende es la formación del ser humano obviamente bajo diferentes perspectivas.

De acuerdo a lo anterior la idea de elegir un modelo educativo no es absurdo y sobre todo si consideramos que en muchas empresas la elaboración de programas se basa en simples recetas, sin reparar en la importancia que reside en la utilización de una metodología adecuada.

Para la elección del modelo se puede partir desde el tradicional, hasta la didáctica crítica y esto dependerá de las políticas, objetivos y necesidades tanto de la organización como de capacitación.

En este sentido y, para fines de nuestro trabajo sólo abordaremos el modelo basado en la tecnología educativa, ya que fue el que se adoptó (haciéndole adecuaciones) para el diseño de los programas de capacitación para el programa "Credencial para votar con fotografía" y, del cual se obtuvieron buenos resultados (mismos que se detallarán en el capítulo III).

Didáctica General, Antología de la ENEP-Aragón, México 1991, p. 10

Remedi, V.E., Planeación de una carta descriptiva, en aportaciones a la didáctica de la educación superior,

NAM ENEP-Iztacala, México 1979, p.143. Citado por Porfirio Morán Oviedo, Fundamentación de la didáctica, Tomo I, Gemika, México 1996, p. 158 y 159.

Para abordar el tema se juzgó pertinente dar una breve explicación de cuando surge la tecnología educativa, el por qué y las bases teóricas que la sustentan, para concluir en su instrumentación didáctica y como puede ser adaptada para la elaboración de programas de capacitación.

### 1.5.1 Tecnología Educativa.

En nuestro país, esta corriente se genera en la década de los 50's, como consecuencia de la expansión económica que se caracteriza por las considerables inversiones extranjeras, así como el empleo de una tecnología cada vez más desarrollada.

Este fenómeno de expansión económica y desarrollo tecnológico marcó históricamente dos derroteros: por un lado, división, y por otro, complicación de la naturaleza del trabajo<sup>16</sup>.

Como solución a estas vertientes surge la tecnología educativa apoyada en las nociones de progreso y eficiencia que responden explícitamente a un modelo de sociedad capitalista.

La tecnología educativa se define como una forma sistemática de planificar, implementar y evaluar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje en términos de objetivos específicos basados en investigaciones sobre aprendizaje y la comunicación, cuyo carácter interdisciplinario permite una combinación de recursos y materiales que ofrecen una instrucción más efectiva<sup>17</sup>.

La Tecnología Educativa está fundamentada por tres disciplinas distintas en cuanto a su origen pero íntimamente relacionadas:

- La Psicología,
- La Teoría de Sistemas y
- La Teoría de la Comunicación.

#### Fundamento Psicológico

La Tecnología Educativa puede fundamentarse en una o más familias de teorías psicológicas de aprendizaje, en función del objetivo que se pretende alcanzar a fin de abarcar un amplio margen de conocimientos y habilidades pertenecientes al campo educativo.<sup>18</sup>

Las teorías de aprendizaje pueden ser clasificadas en dos grandes familias siendo éstas:

- Teorías asociacionistas estímulo - respuesta
- Teorías cognoscitivas

<sup>16</sup> Pansza G. Margarita, Op. Cit., p. 168

<sup>17</sup> Contreras Elsa y Ogalde Isabel, Principios de Tecnología Educativa, México, ed. Edicol 1998, p. 1

<sup>18</sup> Introducción a la Tecnología Educativa, México ILCE, pág. 77

A continuación se describe de manera general la concepción de estas teorías.

### **Teorías Cognoscitivas.**

Conciben el aprendizaje como un proceso de desarrollo de nuevas ideas y de modificación de las existentes que se da a medida que el ser humano, llevado por su propia intención, busca llegar a ciertos fines. Este aprendizaje que siempre es intencional se da en el momento en que una persona interactúa con su ambiente, anticipando sus experiencias.

En este sentido, los logros, la participación personal y la comprensión de la necesidad de aprender que tiene el individuo, serán las fuerzas motivadoras que servirán de base para la adquisición de conocimientos y de gran utilidad en la enseñanza.

Los principios que derivan de esta teoría son:

- Se aprende mejor lo que tiene un propósito manifiesto.- Establecimiento de objetivos.
- Se aprende mejor lo que puede relacionarse con conocimientos previos.- Aprendizaje Significativo.
- Se aprenden mejor los contenidos organizados sistemáticamente.- Organización de Configuraciones Globales.
- Se aprende mejor cuando se conocen datos de acierto y error en la ejecución de una actividad Enseñanza - Aprendizaje.- Retroalimentación.

### **Teorías Asociacionistas de estímulo - respuesta.**

Consideran que el aprendizaje es básicamente una cuestión de asociaciones (enlaces) entre estímulos y respuestas donde se da el aprendizaje cuando el sujeto pasa a dar una respuesta predeterminada frente a un determinado estímulo (En esta familia se incluyen el conexionismo de Thorndike, la teoría del reflejo condicionado de Pavlov, el conductismo de Watson, la teoría del condicionamiento contiguo de Guthrie, la teoría del refuerzo de Hull, y la teoría del condicionamiento operante de Skinner).

Para el conductista, el proceso Enseñanza - Aprendizaje puede y debe ser controlado mediante el condicionamiento o cambio provocado de un hábito de respuesta más o menos permanente mediante la aplicación de estímulos convenientes. Así, la experiencia es un proceso de conocimiento por medio del cual el individuo aprende nuevas respuestas, resultado de la aplicación de estímulos. La experiencia, siendo actividad en tanto que el sujeto es llevado a emitir respuestas, es el camino del aprendizaje.

Estas teorías asociacionistas trazan sus diseños de instrucción a partir de:

<b>EL REFORZAMIENTO</b>	Se aprende mejor si a ciertas respuestas se dan ciertos estímulos.
<b>LA PARTICIPACIÓN</b>	Aprende mejor aquel a quien se estimula para que responda.
<b>LA GRADUACIÓN PROGRESIVA DE LA DIFICULTAD</b>	Se aprende mejor cuando la información se gradúa y se jerarquiza en razón de su dificultad.
<b>TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE</b>	Se vuelve más o menos permanente un hábito cuando aplica su conocimiento en forma general o discriminada a variedad de situación.

### **Teoría de Sistemas.**

Sistema se define como un conjunto de partes o elementos que se encuentran interrelacionados y que al mismo tiempo se hallan funcionalmente enfocados hacia los mismos objetivos.<sup>19</sup>

La educación entra en el concepto de sistema debido a que posee elementos personales, materiales y funcionales entre sí, en busca de un objetivo común: el perfeccionamiento del educando. Por idéntica razón no es descabellado considerar a la instrucción como sistema ya que tiene una serie de elementos en busca de una meta común: el aprendizaje integral.<sup>20</sup>

Un enfoque de acuerdo a la teoría de sistemas incluye una serie de etapas que son todas necesarias pero ninguna suficiente por sí misma, es decir, que hay que seguir una a una para conseguir una planificación eficaz.

El modelo básico de sistema está conformado por cuatro elementos:

- 1.- Entrada
- 2.- Procesamiento
- 3.- Salida
- 4.- Retroalimentación

**Entrada:** Es el comportamiento inicial que presenta el estudiante y que será punto de partida para el logro de los objetivos del sistema. La especificación de la entrada comprende conocimientos, experiencias y nivel de motivación, a partir de éstos, se deberá elaborar una prueba que servirá como instrumento de evaluación para identificar a los estudiantes que no presenten los prerequisites necesarios para "entrar" al sistema. La prueba es útil, también, en el sentido de diagnosticar las fallas presentadas por el estudiante, de modo que puedan ser subsanadas a través de cursos de recuperación, en el desarrollo del sistema se hace una estimación del comportamiento presentado por los estudiantes que, servirá como base para la planeación posterior.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Ferrández, Sarramona, Tarín, Tecnología Didáctica, CEAC, p. 16

<sup>20</sup> Ibidem., p. 19

<sup>21</sup> Introducción, op. cit., p. 107

**Procesamiento:** Son los medios y procedimientos que serán utilizados con el fin de llevar al estudiante a lograr el objetivo final a partir de su repertorio inicial.

**Salida:** En el desarrollo del sistema, deben especificarse los objetivos a alcanzar en términos de comportamientos finales que deberá presentar el estudiante. Describe lo que el estudiante debe hacer o decir para demostrar que ha alcanzado los objetivos o fines para los cuales se diseñó el sistema.

**Retroalimentación:** Durante el procesamiento, el sistema recibe información sobre el desempeño del estudiante en cada paso del proceso. Esta información se confronta con los objetivos esperados, con los pasos diseñados, para el procesamiento y con los lineamientos de entrada establecidos para detectar en caso de discrepancias las fallas o deficiencias en algunos componentes del sistema.

Es importante señalar que al interior de cada elemento del sistema deben existir subsistemas los cuales incluyen los mismos elementos, esto nos permite un mayor control sobre el desempeño del estudiante durante la fase de procesamiento y la identificación oportuna de las posibles fallas del sistema.

### **Teoría de la Comunicación.**

La teoría de la comunicación brinda a los educadores recursos que integrados al proceso particular de Enseñanza-Aprendizaje aumenta la eficacia del mismo.

A manera de definición, se puede decir que "comunicación es el proceso mediante el cual interactúan dos o más personas a fin de propiciar una reacción."<sup>22</sup>

Los elementos básicos que intervienen en todo tipo de comunicación son: fuente, mensaje, canal, receptor y retroalimentación.

**LA FUENTE:** Corresponde a una persona que tiene una determinada idea y desea establecer un proceso de comunicación con otra persona que será el destinatario del mensaje.

**EL MENSAJE:** Es la emisión; lo que se dice, y es organizado de cierta manera para que pueda ser comunicado.

**EL CANAL:** Es el vehículo que se utiliza para transmitir el mensaje.

**EL RECEPTOR:** Es quien recibe y descifra el mensaje, confrontando su contenido con experiencias anteriores para emitir una respuesta.

**LA RETROALIMENTACIÓN:** Se da cuando el receptor se transforma en emisor una vez que ha descifrado el mensaje.

El objetivo básico de toda comunicación, es influir en los demás, produciendo un cambio de conducta en los individuos hacia los cuales va dirigida, para ello el primer paso para estructurar una buena comunicación consiste en definir qué cambio de conducta se desea producir, cuál será su utilidad; de esta manera, la comunicación se planteará con base al propósito de la misma.<sup>23</sup>

Para la aplicación del proceso de comunicación en la instrucción se debe considerar lo siguiente:

- a) Al elaborar el mensaje, la fuente debe tener claros los objetivos que se quieren alcanzar, esto significa que se deben predeterminedar las respuestas que el receptor debe dar, a través de la cual se podrá inferir si hubo o no aprendizaje, esto demanda que después de "interaccionar" con el mensaje, el receptor debe hacer o decir alguna cosa. La necesidad que el receptor tenga que participar en forma activa es un subproducto natural del proceso. Al codificar el mensaje, la fuente debe utilizar un código y un contenido que sean comunes al receptor, es decir, para elaborar el mensaje se deben de tomar en cuenta las características del receptor en términos de su capacidad para descifrar el mensaje.
- b) La elección del canal debe hacerse en función de diversos factores entre los cuales se encuentran:
  - La eficiencia de la comunicación a través de determinado canal en función del cambio de comportamiento deseado.
  - El número de personas que serán consideradas por el mensaje y su localización.
  - El costo, ya que la elección de un canal que resulte lejano a nuestras posibilidades deja de tener sentido.
- c) El tiempo que se dé al receptor debe ser el necesario para que pueda descifrar el mensaje y dar su respuesta; es decir, debe respetarse el ritmo individual de trabajo de cada receptor.
- d) El mensaje debe tener información que demande una respuesta del receptor, ésta deberá ser dada por medio de un mensaje que es enviado de regreso a la fuente, a través de un canal, el descifrado de ese mensaje debe hacerse de forma objetiva.
- e) Después de descifrar el mensaje enviado por el receptor, la fuente debe compararlo con el que previamente se determinó. En caso de encontrar discrepancias, el próximo mensaje deberá tomar en cuenta este hecho. El proceso de comunicación debe ser, por tanto, ajustado al desempeño del receptor.

---

<sup>23</sup> *Ibidem.*, p. 33

- f) La respuesta que se desea del receptor debe ser compensadora para él o de lo contrario no será aprendida. La comunicación es más eficiente a medida en que aumentan los factores positivos y disminuyen los negativos de la comunicación. Más aún cuando el receptor obtiene recompensa inmediata por su respuesta, hay un aumento en la eficiencia de la comunicación en términos de cambio de comportamiento. La retroalimentación constituye por tanto un elemento fundamental en el proceso de comunicación.

Tomando como base estas tres teorías, se han elaborado modelos para lograr diseños de instrucción que obtengan resultados óptimos en relación a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Un modelo pretende ejemplificar, en forma lo más adecuadamente posible, un proceso determinado. Esto significa que es válido para una amplia gama de situaciones y no tiene por que imitarse al pie de la letra, sino que puede y debe adaptarse a las necesidades y problemas que configuran una situación real de Enseñanza-Aprendizaje.

Según Clifton Chadwick todo modelo educativo de base tecnológica tiene las siguientes ventajas.<sup>24</sup>

- Hace más perceptible el proceso de Enseñanza - Aprendizaje
- Mejora la medición y evaluación de los resultados del proceso mismo
- Hace los fines más objetivos y aclara las metas e intenciones de la educación
- En la organización e implementación de un proceso instruccional redistribuye los factores de producción de modo que se logra una disminución de trabajo percápita, y un aumento y mejora en los materiales y en los equipos de instrucción.

Dentro del modelo tecnológico de instrucción la concepción del maestro es quien administra, organiza y coordina el proceso y el estudiante es un elemento dinámico que interactúa con una variedad de medios materiales y experiencias, para lograr objetivos de aprendizaje general y específicos.

Se han implementado varios modelos de instrucción, sin embargo a pesar de la diferencia estructural que presentan, todos tienen el mismo objetivo: Planificar, sistematizar y evaluar el proceso Enseñanza -Aprendizaje

Una vez señaladas las concepciones teóricas sobre la Tecnología Educativa, ahora revisaremos cómo lleva a cabo esta corriente educativa la tarea de Instrumentar el proceso E-A.

### 1.5.2. Instrumentación Didáctica en la Perspectiva de la Tecnología Educativa.

Como se mencionó, será a través de la instrumentación didáctica como se elaboran los programas.

Antes de que pasemos a describir como se realiza la tarea de instrumentar el proceso de E-A, creemos necesario retomar la concepción de aprendizaje que subyace en este modelo educativo.

La tecnología educativa...entiende al aprendizaje como conjunto de cambios y/o modificaciones en la conducta que opera en el sujeto como resultado de acciones determinadas, y a la enseñanza como el control de la situación en la que ocurre el aprendizaje.<sup>25</sup>

Tomando como punto de referencia esta concepción de aprendizaje, abordaremos los componentes de la instrumentación didáctica, que son :

- Objetivos de aprendizaje
- Contenido de la enseñanza
- Actividades de aprendizaje
- Evaluación del aprendizaje

#### a) Objetivos de aprendizaje

Una de las tesis fundamentales del discurso de la tecnología educativa, vista en los términos de programación didáctica, es la especificación de objetivos de aprendizaje, los cuales, constituyen la definición operacional de los cambios propuestos en la conducta académica del estudiante, como resultado de sus experiencias de aprendizaje.

La especificación de objetivos de aprendizaje constituyen el punto de partida para la elaboración de programas, los cuales se definen como la percepción y delimitación clara, precisa y unívoca de las conductas que se esperan y manifiesten al final de la instrucción que puede corresponder a un tema, capítulo o curso.

Los defensores de esta teoría califican a este enfoque de la enseñanza como la aplicación de un método de investigación, donde los objetivos juegan el papel central y la relación entre los objetivos y las hipótesis y a través de los métodos de enseñanza se logran ; Los experimentos son las experiencias de aprendizaje y los resultados constituirán el éxito o fracaso obtenidos en los experimentos.

Mager<sup>26</sup> es quizá uno de los autores más ampliamente conocidos, y quien aborda la temática de los objetivos, para cuya elaboración dicta recomendaciones precisas tales como :

<sup>25</sup> Pansza G. Margarita. Op. Cit., p. 170

<sup>26</sup> Mager, R. La confección de objetivos para la enseñanza., Colombia., ed. Salcian, 1970 . Obra citado en Porfirio Moran Fundamentación de la didáctica, México, ed. Gemika, p.171

- Redactarlos en términos del alumno
- Identificar la conducta observable deseada
- Establecer las condiciones en que se muestra la conducta y los criterios de realización aceptables.

Otro autor que mayor influencia ha tenido sobre el tema, sin duda es Benjamín Bloom con sus trabajos desarrollados en torno a la taxonomía de los objetivos de la educación divididos en los dominios cognoscitivo, afectivo y psicomotor, que marcaron la pauta a seguir en este terreno.

Con respecto a este punto y en relación a los programas de capacitación para la elaboración de éstos, el primer paso es redactar los objetivos, a través de ellos "se determinarán los cambios de conducta que se esperan de los participantes al finalizar una serie de actividades de aprendizaje".<sup>27</sup>

La definición de objetivos permite:

- Precisar a dónde se quiere llegar
- Determinar la amplitud del curso
- Seleccionar las técnicas y materiales adecuados

Sus funciones dentro de la instrucción son:

- Explicar el propósito del curso
- Ubicar a los participantes con respecto a lo que se espera de ellos e indicar a los participantes el grado de dominio que deberán alcanzar de los contenidos.

Para que los objetivos cumplan su función, es necesario que incluya los siguientes elementos, quién (responsable de la acción) qué (conductas que se esperan), cómo (a través de que materiales), cuándo (momento en que podrá demostrar la conducta esperada), por ejemplo:

Al término del tema Lineamientos de la capacitación, los participantes describirán oralmente y ante el grupo, en que consiste el proceso de la capacitación, elaborando un esquema donde señale sus fases y elementos conforme a la información revisada durante la sesión.

Quién.- El participante

Qué.- Describirá en forma oral y ante el grupo en qué consiste el proceso de capacitación.

Cómo.- Elaborando un esquema indicando sus fases y elementos conforme a los conceptos vistos durante la sesión.

Cuándo.- Al término del tema

El grado de generalidad en que se redacte la conducta esperada nos indicará el tipo de objetivo de que se trata, es decir, si son generales, particulares o específicos. Los primeros representan los comportamientos más complejos y contenidos más amplios del programa, los particulares se derivan de un general y encabezan cada una de las partes que integran una totalidad representada por los objetivos generales y, los específicos se derivan de los particulares y, se refieren a pequeñas unidades de aprendizaje.

Para la redacción de los objetivos se puede retomar la taxonomía de Bloom sobre objetivos educativos.

### **b) Contenidos de la enseñanza.**

En la línea de la noción técnica de la formulación de objetivos conductuales, al contenido se le considera formando parte del binomio conducta-contenido en la especificación del objetivo, pero en la inteligencia de que es el medio a través del cual se manifiesta la conducta.<sup>28</sup>

En este sentido a partir de los objetivos se definirá el contenido, mismo que se considera como un medio para su alcance.

Retomando la elaboración de programas de capacitación y de acuerdo a lo anterior el siguiente paso es definir el contenido, éste constituye la columna vertebral del programa y consecuentemente de la instrumentación didáctica con la que el instructor promueve el aprendizaje.

ARMO<sup>29</sup> propuso dos criterios que pueden ser aplicados a cualquier programa, para estructurar su contenido :

1. De acuerdo con la naturaleza de la tarea. Los contenidos deben agruparse en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas y de acuerdo a una secuencia preestablecida que se puede considerar como la mejor, esto es más evidente en tareas de tipo manual.
2. De acuerdo con la secuencia lógica. Es útil para aquellos contenidos teóricos o tecnológicos que pueden ser manejados de diferentes maneras, para ello hay que tomar en cuenta los elementos que son antecedentes generales de todo el programa para que aparezcan en primer lugar, que cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparezcan más adelante en el programa, que cada elemento esté ubicado de manera que se comprenda su relación con los demás y que no aparezcan elementos aislados o desconectados del resto del contenido.

Una vez que se definió y estructuró el contenido, es necesario agruparlo, esto se puede hacer en unidades de aprendizaje o en módulos, estos últimos son recomendables para programas amplios ya que pueden funcionar en forma

<sup>28</sup> Pansa G. Margarita. Op. Cit. P. 173

<sup>29</sup> ARMO, Manual para elaborar programas de capacitación, STYPS, México 1980, págs. 61-67

independiente y, se recomienda dividir en unidades cuando existen varios objetivos específicos bien delimitados, cuando el contenido es antecedente de otro elemento del contenido corresponde a varios grupos interdependientes. De esta forma los programas pueden conformarse por varios módulos o unidades o una sola.

### c) Actividades de aprendizaje.

Para la tecnología educativa, la enseñanza se define como "El control de la situación en que ocurre el aprendizaje...como cualquier cosa que se realice en el salón para enseñar. Es decir, la enseñanza se centra en el reforzamiento de las conductas y, en consecuencia, en la programación de las circunstancias contingentes o emergentes".<sup>30</sup>

En este sentido el profesor dispondrá de cualquier herramienta (técnica) para lograr la conducta deseada y su principal función será el control de estímulos y reforzamientos.

En la tecnología educativa se rechaza terminantemente la improvisación, esto es, que el profesor debe tener organizado el curso antes de impartirlo, evitando así toda improvisación irresponsable, por tanto, los procedimientos y las técnicas didácticas deben ser estudiadas, seleccionadas y organizadas con anticipación al proceso de enseñanza.

En este modelo educativo se privilegia la planeación y estructuración de la enseñanza.

La propuesta tecnológica hace énfasis en el carácter objetivo y fácilmente interpretable de la programación, de tal suerte que las condiciones de la enseñanza propicien la experimentación y la modificación, así como los productos del aprendizaje rigurosamente previstos en los objetivos especificados.<sup>31</sup>

Para la elaboración de programas de capacitación, las actividades de aprendizaje serán el siguiente paso después de haber determinado los objetivos y contenidos, éstas actividades son reconocidas también como técnicas de grupo o didácticas y se definen como las acciones o actividades que deberán realizar los capacitandos y el instructor para proporcionar el aprendizaje.

Las técnicas no deben ser consideradas como fines en sí mismos, sino como instrumentos o medios para el logro de los objetivos de aprendizaje, no hay técnicas buenas o malas, pero pueden aplicarse eficientemente, ineficientemente o desastrosamente.

Para seleccionar la técnica más conveniente habrá que tomar en consideración los siguientes factores :

1. **Según los objetivos que se persiguen** .- Las técnicas varían en su estructura de acuerdo con los objetivos que se persiguen, hay técnicas especialmente elaboradas para el intercambio de ideas y opiniones (discusión) ; las hay para lograr entrenamiento en la toma de decisiones (Estado mayor) ; otras favorecen el aprendizaje de conocimientos (Entrevista) ; otras promueven las actitudes positivas (Riesgo), etc.

Así, pues, la elección ha de hacerse considerando los requerimientos propios de la finalidad que se busca.

2. **Características del grupo**.- Las técnicas varían en su grado de complejidad y su propia naturaleza, algunas son fácilmente aceptadas por el grupo y otras provocan al principio cierta resistencia por su novedad, por ser ajenas a los hábitos y costumbres adquiridos, etc. y sobre todo a personas adultas quienes al asistir a un curso por lo general van predispuestos a asistir escuchando que actuar participando.

Por esta razón es conveniente que para iniciar un curso se seleccionen técnicas que exigen poca participación (mesa redonda, panel), evolucionando progresivamente hacia técnicas de mayor participación (phillips 66, comisión).

3. **Según el tamaño del grupo**.- De acuerdo al número de participantes se deberá elegir la técnica, si es un grupo pequeño, los miembros dispondrán de mayores oportunidades y tiempo para intervenir, en estos grupos podrán utilizarse técnicas como ; el debate dirigido, pequeños grupos de discusión o estudio de casos. Los grupos grandes por lo general se subdividen espontáneamente y por tanto se deberán elegir aquellas técnicas más adecuadas, ya sea por su mayor formalismo o por estar basada en la subdivisión, tales como las que involucran la presencia de expertos (simposio, panel) ; o las que establecen subgrupos (phillips 66, seminario, cuchicheó). Posteriormente podrán utilizarse técnicas menos formales.
4. **Según su ambiente físico**.- Cuando se elige una técnica deben tomarse en cuenta las posibilidades reales de local y de tiempo.
5. **Según las características de los miembros**.- De acuerdo a las edades, nivel de instrucción, intereses, experiencia, etc. de los participantes se deberá elegir la técnica, por ejemplo ; la técnica del riesgo será más adecuada en grupos de mayor edad y el laboratorio del rumor despertará el interés de un grupo indiferente o apático.
6. **Según la experiencia del instructor**.- Es necesario conocer bien el desarrollo y aplicación de la técnica, para ello es conveniente actuar con prudencia en los comienzos de su aplicación siguiendo las normas establecidas para el procedimiento.

Se recomienda que al inicio del curso se apliquen técnicas más sencillas con el afán de que el instructor vaya adquiriendo experiencia y evitar problemas en la aplicación de las técnicas más complicadas.

Las técnicas más usuales en los cursos de capacitación son las siguientes :

- Corrillos (trabajo en equipos)
- Demostrativa
- Dramatización
- Expositiva
- Lectura comentada
- Lluvia de ideas
- Foro
- Mesa redonda
- Simposio
- Visita guiada
- Panel
- Estudio de casos
- Debate

Es importante señalar que la aplicación de las técnicas en muchas ocasiones requiere de la elaboración de material didáctico, por ello es necesario que antes de elegir la técnica, se tome en cuenta el presupuesto disponible.

Dentro de los materiales de uso más frecuente se encuentran :

- Pizarrón
- Láminas de rotatorio
- Franelógrafo
- Impresos (posters, gráficas, etc.)
- Transparencias
- Acetatos
- Tarjetas
- Equipo técnico ( computadora, cámara fotográfica, proyectores)
- Películas

#### **d) Evaluación del aprendizaje**

En la corriente de la tecnología educativa la evaluación se concibe directamente relacionada con los objetivos de aprendizaje y, por supuesto, con el concepto de aprendizaje mismo...Esta concepción, subraya el carácter observable y medible...lo que el sujeto cognoscente es capaz de manifestar de modo objetivo.<sup>32</sup>

En este sentido, a través de la evaluación se verificarán y comprobarán los aprendizajes planeados en los objetivos buscando evidencias exactamente relacionadas con las conductas formuladas en dichos objetivos.

Para poder identificar estas conductas, es necesario elaborar instrumentos de evaluación idóneos para tal fin, uno de los instrumentos más utilizados son las pruebas objetivas, por considerarse que reúnen las propiedades técnicas de validez, objetividad y confiabilidad, evaluando así el carácter observable y medible del aprendizaje, ya que las preguntas o reactivos de las pruebas son definiciones operacionales de los objetivos de aprendizaje, esto no descarta la utilización de otros instrumentos de evaluación como la lista de verificación, escala estimativa de ejecución o de producto acabado.

Sobre este tema, y retomando el punto sobre la elaboración de programas de capacitación, podemos decir que la evaluación es una actividad indispensable en el proceso de E-A y tiene como fin proporcionar una visión clara de los errores para corregirlos; de los obstáculos para superarlos; y de los aciertos para conservarlos y mejorarlos, ya sea de los capacitandos, del Instructor o en cuanto a las condiciones físicas y ambientales, en las que se desarrolla el curso.

La evaluación en el proceso Enseñanza-Aprendizaje no debe entenderse como algo que se inicia cuando termina un curso o cuando se señala o comienzan a realizarse los exámenes, lo cual implica que la evaluación no es una etapa fija ni final del proceso de capacitación.

De esta manera, es necesario mencionar los tipos de evaluación que hay, y los momentos en que se realiza.

### **Evaluación Inicial**

Es la que se efectúa al inicio de un curso y tiene como finalidad principal conocer a los capacitandos y la situación concreta en la que se encuentran respecto a su actitud ante el curso, nivel de experiencia y preferencias personales.

A partir de los datos arrojados por el instrumento de evaluación utilizado, se puede realizar, junto con el grupo, el análisis de expectativas de los participantes con respecto al evento, de tal manera que permita por un lado diagnosticar intereses, inquietudes y aspiraciones, tanto personales como laborales; y por otro, confrontar e intercambiar experiencias de su práctica profesional que contribuye a la conformación de un marco de referencia hasta cierto punto compartido que propicie el abordaje de la tarea y el logro de los objetivos del curso.

### **Evaluación Continua o Sistemática**

Es la que se realiza a lo largo del curso y consiste en la aplicación de técnicas y materiales didácticos que permitan verificar el avance de los objetivos específicos de cada tema, asimismo, favorece el ambiente de trabajo personal y de equipo. Aquí, tan importante es que el capacitando realice las actividades, como que participe en la evaluación del trabajo elaborado.

Es este tipo de evaluación hay dos modalidades:

a) La evaluación inmediata, se realiza diariamente e incluye:

La observación sistemática.- Es el factor base para diagnosticar el avance continuo, las fallas, los errores, problemas, etc. La libre actuación del capacitando dentro de un marco de referencia es un requisito previo y necesario para la actividad observada por el Instructor.

Análisis del Trabajo.- Habiendo logrado que los capacitandos trabajen por sí mismos en forma responsable, con autonomía; el Instructor dispondrá de tiempo para acercarse a los equipos y analizar el trabajo que realizan.

Mientras los capacitandos realizan el trabajo, el Instructor podrá:

- Orientar, asesorar y detectar avances y limitaciones respecto a la temática y desarrollo del curso.
- Dedicar atención particular a quienes presentan problemas en cuando a la comprensión de los contenidos del curso.

Apreciación de las Actividades Correspondientes al Tema.- La realización de las actividades individuales y del grupo permitirán valorar los resultados obtenidos. El Instructor incitará al capacitando para que comunique a los demás la realización de su iniciativa y creatividad, así como las dificultades encontradas (aprendizaje colectivo).

Controles y Autocontroles.- Son procedimientos que permiten al Instructor valorar destrezas o actitudes, las adquisiciones logradas por los participantes se aprecian a través del desarrollo de las actividades o mediante el análisis del producto de la mismas.

Puesta en Común.- Es la actividad grupal que se realiza para informar, dialogar y enjuiciar el trabajo realizado por cada capacitando individualmente o en grupo. Esta técnica promueve la integración grupal por medio de la convivencia y comunicación entre sus miembros. La reunión de trabajo puede representar una labor de síntesis de lo aprendido durante la semana, quincena o mes.

Es importante mencionar que durante el desarrollo de los cursos, la evaluación sistemática, juega el papel principal, debido a que el objetivo de la capacitación es perfeccionar las habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores, en este sentido la observación tiene un gran valor, por tanto deberá prestarse a cada uno de los participantes, brindándoles apoyo a los que no logren alcanzar los objetivos de aprendizaje, este apoyo consiste en dar explicaciones extraordinarias, animándolos para que su participación en el grupo sea más constante, repetir el procedimiento o tema hasta que se comprenda, esto último no hay que confundirlo con la memorización, es importante que el instructor tenga un acercamiento mayor con el personal atrasado con objeto de averiguar sus necesidades individuales y tratar de resolver el problema que obstaculice el aprendizaje.

## b) Evaluación Mediata

Es la valoración semanal, mensual o trimestral de lo que el capacitando va logrando, generalmente se usan pruebas objetivas y de rendimiento.

Los datos proporcionados por la prueba objetiva, sumados a los obtenidos en la evaluación inmediata permitirán una valoración cualitativa y justa.

Para llevar a cabo este tipo de evaluación, en la etapa regional se elaboraron una serie de exámenes temáticos que se aplican durante el curso.

### **Evaluación Final**

Esta, como su nombre lo indica, se realiza al finalizar un curso. En este caso se le da el peso a un solo examen con el propósito de calificar al capacitando y tener un reporte de su rendimiento.

Este tipo de evaluación no es funcional cuando se utiliza como la única forma de valorar a los capacitandos, ya que se deja para el final la detección de errores y ello significa que no podrán corregirse a tiempo.

## **PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN**

Son complejos los aspectos que intervienen y se desarrollan en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, asimismo son diversos los medios que pretenden explorar.

Para elegir el instrumento y/o medio de evaluación más adecuado, es importante considerar la clasificación que en general se hace del aprendizaje:

Cognitivo (Conocimiento Teórico)

Afectivo (Actitudes, valores, etc.)

Psicomotriz (Habilidades, destrezas, etc.)

Por cada uno de éstos se puede aplicar diferentes criterios de evaluación, objetivos y/o subjetivos, los cuales deben corresponder con las características y fines de lo que se quiere valorar.

### **Evaluación del Área Cognitiva**

Hay diferentes instrumentos que son utilizados para evaluar esta área de aprendizaje, sin embargo, como ya se mencionó, las más utilizadas son las pruebas, por ello únicamente mencionaremos las características de este instrumento.

Las pruebas por su forma de expresión se clasifican en escritas y orales.

Las pruebas de papel y lápiz se recomiendan para evaluar los objetivos relacionados con los procesos cognoscitivos (memoria, juicios, etc.) implicados en el aprendizaje de un campo del conocimiento.

Por su forma de respuesta se dividen en :

- Estructuradas (objetivas). Limitan la respuesta a completar con una palabra, símbolo o número, o a seleccionar la respuesta de una serie de alternativas.
- No Estructuradas o de Ensayo. El capacitando organiza su respuesta seleccionando los datos que considera importantes.

### Tipo de Preguntas

Por el tipo de preguntas que plantean, las pruebas objetivas pueden ser de:

**Correspondencia.**- El contenido se presenta en dos columnas, en una están los reactivos, y en otra las respuestas. Propicia la reflexión del capacitando no deben incluirse menos de cinco ni más de diez pares de correspondencia.

Ejemplo:

- |   |  |     |
|---|--|-----|
| a) En la mesa de trabajo llevarás a cabo. | Cuando se incorpora la fotografía de un ciudadano, en la credencial de otro. | ( ) |
| b) Elaborarás el formato CF-12            | Diariamente  | ( ) |
| c) Elaborarás paquetes de Recibos.        | La verificación de recibos con el Listado de Control                         | ( ) |

**Opción Múltiple:** Expresión incompleta que el examinado contesta eligiendo la respuesta requerida de una serie de dos o más respuestas de las cuales una es la correcta y las demás son parcialmente verdaderas. En determinado caso se pueden elaborar respuestas incorrectas pero no ir más allá del tema que se está examinando.

Ejemplo:

Una vez que recuperaste las solicitudes que fueron rechazadas por el Centro Regional de Cómputo los paquetes los enviarás:

- a) En un paquete normal como si fueran enviadas por primera vez y relacionadas en el "Inventario de Paquetes con Folio de Control (CF-05).
- b) Se las entregará al Responsable de Módulo en un folder indicándole que se trata de Solicitudes Recuperadas.

- c) Elaborarás un paquete especial con esta documentación y se relacionará en el formato "Inventario de Paquetes con Folio de Control" (CF-05).
- d) Los conservarás en módulo y al final del operativo las entregarás junto con el material sobrante.

**Doble Alternativa.**- Cuando se elabora este tipo de examen, el 50% de reactivos es falso y 50% verdadero, debe haber independencia entre reactivo y reactivo. Es útil para cualquier tipo de tema. Despierta la reflexión en el capacitando.

Ejemplo:

¿Al entregar al ciudadano su credencial nueva le pedirás su credencial naranjada para inhabilitarla?

Si ( ) No ( )

¿En el recibo pegarás un inserto para que el ciudadano estampe su huella?

Falso ( ) Verdadero ( )

**Complementación.**- Serie de afirmaciones incompletas donde se agrega la palabra correcta que completa el enunciado de la frase. Se recomienda la elaboración de 10 a 15 reactivos de este tipo. Evitar el uso de artículos antes de la omisión de la palabra.

Ejemplo:

a) Para entregarle al ciudadano su credencial para votar con fotografía es indispensable que muestre \_\_\_\_\_

b) Para evitar la falsificación de la credencial, la fotografía tendrá visible \_\_\_\_\_

**Caneva.**- Frases y oraciones en espacios intermedios donde se tiene que escribir la palabra correcta, no se deben usar omisiones sucesivas, evitar el uso de artículos.

Ejemplo:

El validador encerrará con \_\_\_\_\_ las inconsistencias, cancelará el dato \_\_\_\_\_ con lápiz azul y dará de alta con \_\_\_\_\_.

**Respuesta Breve.**- Pregunta que se maneja de forma interrogativa para que se dé respuesta breve. Se deben elaborar de 10 a 15 reactivos y redactarse con precisión.

Ejemplo:

- Menciona cuál es la función de la perilla plateada.

¿Cuál es la importancia de limpiar periódicamente los rodillos?

**Ordenamiento.**- Son reactivos que el capacitando debe organizar. Para elaborarlo se proporcionan los pasos reales, no es conveniente utilizar trampas que confundan al capacitando.

Ejemplo:

- ( ) pegar fotografía en la credencial
- ( ) Cortar placa fotográfica
- ( ) Laminar credencial
- ( ) Anotar tipo de identificación en recibo
- ( ) Proteger recibo con cinta adhesiva
- ( ) Solicitar firma del ciudadano en el recibo
- ( ) Entregar credencial a ciudadano.

**Identificación.**- El capacitando asocia cuando solamente tiene un elemento, el reactivo a contestar. En este tipo de prueba se presentan mapas o esquemas y los reactivos a contestar, en ellos la presentación gráfica despierta interés.

A continuación presentamos algunas sugerencias básicas para elaborar exámenes.

- Estructura del Examen.

Antes de elaborar el examen es importante determinar los temas cuyo reforzamiento es fundamental y cuales son menos trascendentes, es decir, organizar y clasificar el contenido programático en:

- Temas fundamentales
- Temas secundarios
- Temas complementarios

Esta clasificación tiene la finalidad de orientar las preguntas a los aspectos básicos e importantes y no hacia generalidades y/o superficialidades. En este sentido debe existir una íntima relación entre los objetivos que se persiguen y lo que se evalúa.

Con base en los temas que se requieren evaluar, se elaboran una serie de preguntas probables a incluir en el examen, sin importar en este primer momento el tipo de pregunta.

En correspondencia con el contenido programático, cantidad e importancia seleccionar las preguntas que conformarán el examen ya que también debe ser proporcional a los objetivos de aprendizaje planteados.

Definir el tipo de preguntas que se utilizarán. El tipo de preguntas que se elijan dependen básicamente del contenido a evaluar, de la complejidad y dificultad de éste, y del objetivo de la evaluación.

Si solamente interesara evaluar la comprensión del ordenamiento de un proceso pudiera construirse la evaluación con un solo tipo de pregunta, por ejemplo de ordenamiento. Sin embargo se recomienda que un examen contenga de 3 a 5 tipos de pregunta (por ejemplo, de opción múltiple, de caneová y de identificación) con el fin de explorar el conocimiento desde diferentes perspectivas y también para no agotar la concentración del capacitando.

Cuando una evaluación se constituye por varios tipos de prueba, bajo los lineamientos aquí mencionados y con ello se obtiene la información que se desea se considera una batería pedagógica.

Después de darle a cada pregunta una forma de acuerdo a los tipos seleccionados, es importante evitar que el orden sea el mismo que el de su enseñanza.

Independientemente de que las preguntas no se presenten con un orden programático sí deben agruparse por tipo de pregunta y dar instrucciones breves y precisas de la forma como se van a contestar.

Es recomendable incluir preguntas con diferentes grados de dificultad: mediana, difíciles (no confusas) y fáciles (no obvias).

Verificar en que tiempo aproximadamente se resuelve el examen para que exista correspondencia con el tiempo programado para ello.

Para unificar el criterio de evaluación, es importante que se determine el tipo y número de preguntas del examen y se elabore una tabla de equivalencias, a través de una escala del 1 al 10.

- Redacción de Preguntas.

La aplicación de reglas gramaticales es fundamental para todos los aspectos que se incluyan en el examen: instrucciones, preguntas y respuestas.

A continuación se mencionan algunas sugerencias de redacción:

Evitar palabras rebuscadas o confusas.

No conformar preguntas con citas textuales de los manuales o láminas de rotafolio.

Dado que la finalidad es utilizar la evaluación para retroalimentar a los participantes en el proceso de aprendizaje, no deben elaborarse preguntas ambiguas, que denoten diferentes significados y/o que puedan tener dos o más posibles respuestas.

Utilizar preferentemente palabras de carácter cuantitativo ya que son más precisas que las cualitativas, es decir las preguntas no deben dár cavidad a que en las respuestas del capacitando influyan su punto de vista, (valores, apreciaciones, etc.)

Las preguntas deben referirse a un aspecto específico del contenido del curso.

Asimismo es conveniente evitar construir preguntas utilizando algún término clave que sugiera la respuesta. No debe haber interrelación entre las preguntas, o sea que la respuesta de una ayude a contestar otra.

Cuidar que no se incluyan preguntas que puedan ser resueltas más por deducción que por conocimiento.

Procurar que la estructura gramatical de las preguntas sea del mismo género, número y tiempo, y que sean breves, precisas y concisas.

De acuerdo a lo anterior, podemos resumir que la elaboración de instrumentos de evaluación es la etapa final para la elaboración de programas de capacitación. Para la elección y diseño de los instrumentos de evaluación es necesario considerar los objetivos que pretendemos alcanzar ya que, será a través de estos instrumentos, que el participante demostrará los conocimientos adquiridos.

Sin embargo, es importante enfatizar que la evaluación en sus tres momentos (inicial, continua o sistemática o final), tiene la misma importancia, por ello no deberá reducirse a la aplicación de exámenes o pruebas, las técnicas de aprendizaje son muy útiles para la evaluación, en tanto que pueden proporcionar elementos sobre el cambio de conductas que el participante va teniendo, de esta forma, cualquier instrumento de evaluación que se elabore es bueno siempre y cuando esté íntimamente relacionado con los objetivos de aprendizaje.

Una vez que se ha concluido la elaboración de programas, el siguiente paso es habilitarlo y ejecutarlo, en seguida mencionaremos la mecánica para realizar estas tareas.

## **6. Habilitación y Ejecución de Programas de Capacitación.**

La habilitación de programas consiste en reunir los recursos necesarios para ejecutarlos, dentro de estos recursos podemos considerar tres tipos; humanos, materiales y financieros.

## Recursos Humanos

De inicio se determinará quienes de los empleados de la empresa o institución reúnen las características (personalidad y conocimientos) para apoyar como instructores en el desarrollo de los cursos y como segundo recurso, y en caso de no contar con el personal necesario que fungirá como instructor o bien que se necesiten expertos sobre temas nuevos para la empresa, se deberá recurrir a la contratación de instructores externos para ello será necesario considerar la experiencia y prestigio que se tenga.

Además de los instructores es necesario considerar otro tipo de personal, que brindará apoyo durante el desarrollo de cursos como : coordinador(es) del evento, supervisor(es), edecanes, mensajeros, etc.

## Recursos Materiales

Se refiere a la consecución de todos los materiales necesarios para la ejecución de los cursos como :

- Aulas adecuadas para el desarrollo óptimo de los cursos, en cuanto a tamaño, ventilación, iluminación y mobiliario adecuado (para el desarrollo de técnicas grupales), y buena acústica.
- Papelería necesaria para cada participante e instructor.
- Reproducción de material didáctico, es importante que previo al evento se conforme el paquete didáctico para instructor y participante.
- Equipo necesario como ; portarotafolio, proyectores, videocasetera, t.v. , cámara fotográficas, computadoras, etc.

Es necesario que previo a los cursos se instale el equipo, además de hacer una prueba con objeto de prever cualquier eventualidad.

## Recursos Financieros.

Consiste en determinar el costo real que implicará la ejecución de los cursos, se dice real porque durante la planeación y presentación de los resultados del D.N.C., se tuvo que mencionar el costo aproximado.

Es conveniente que en este apartado se incluyan las bases de cálculo con las que se determinó el costo, ejemplo :

Costo tarifa de viáticos (No. de personas) (No. de días)= Costo viáticos

Costo de pasajes (No. de personas) (puesto)= Costo pasajes

No. de instructores(No. de rotafolios) (tarifa)= Costo de rotafolios

Se deberán incluir todos los conceptos que impliquen un costo, tales como :

- Papetería
- Alquiler de equipo
- Viáticos (alimentación y hospedaje)
- Pasajes
- Reproducción de material
- Honorarios de instructores externos, etc.

Es importante que al momento de presentar los programas de capacitación y recursos necesarios se dejen claros los beneficios que se obtendrán de la capacitación, de tal forma que se comprenda que éstos serán mayores a su inversión.

Por otra parte, y en relación a la ejecución, podemos decir que ésta es la puesta en marcha de los programas e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, así como la aplicación de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado y, de no ser así, tomar las medidas correctivas pertinentes.

En esta etapa del proceso se van a satisfacer las necesidades de capacitación mediante la realización de los cursos que se han previsto, el éxito de esta actividad dependerá, por una parte, de la forma en que se hayan preparado las etapas anteriores y por otra, del desenvolvimiento del instructor para conducir el proceso de E-A, en relación a este último aspecto es necesario considerar que el instructor es un individuo que adquiere un compromiso personal en y con el grupo, promueve el aprendizaje y lo enriquece a través de las ideas, pensamientos y experiencias que aporten los capacitandos, para ello se requiere el manejo de dos aspectos de gran importancia; las actitudes ante el grupo y las actitudes del mismo grupo.

#### **Actitudes del Instructor ante el Grupo.**

- **Seguridad.**- Esta se adquiere a través de la preparación de la sesión, haciendo un ensayo previo en condiciones semejantes a las que se enfrentará, revisando todo el material y forma de aplicación.
- **Control de la situación.**- Debe dirigirse a cada participante por su nombre, para lo cual es conveniente que en la primera sesión se haga una presentación de cada uno de los integrantes del grupo incluyendo al instructor, la forma o técnica que se utilice es determinante para crear desde un principio un ambiente afable y cordial.
- **Presencia.**- Para mantener la atención de los participantes es importante que esté de pie y erguido en forma natural, no apoyarse contra el escritorio ni recargarse en la pared, ésto demuestra indiferencia; usar adecuadamente las expresiones faciales y movimientos de las manos, ésto permitirá una mejor comunicación con los participantes; la mirada debe dirigirse a todos los participantes, ya que permite establecer una atmósfera cordial y se estará más alerta al percibir lo que ocurre en el grupo; mostrar entusiasmo durante el curso y no permitir que la impaciencia y el aburrimiento aparezcan; saber modular la voz, no gritar, pero tampoco hablar tan bajo que no pueda escucharse.

- **Autoridad.**- Manejarla de tal manera que se haga sentir en el grupo como un coordinador y no como un jefe.
- **Paciencia.**- Saber que los adultos en especial, presentan resistencia a la enseñanza requiriéndose por lo tanto mayor grado de paciencia para conducirlos.
- **Manejo de grupo.**- Conocer y manejar las diferentes características personales de cada uno de los capacitandos.
- **Madurez emocional.**- Aceptar críticas y sugerencias a la labor que se realiza, para ello es recomendable que al finalizar una unidad o el curso se presente al grupo un cuestionario para que evalúen el material didáctico y sus actitudes como instructor.

### Actitudes del Grupo

Entendemos como grupo la reunión de individuos que se solidarizan en torno a un objetivo común. El grupo no es una suma de miembros; es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que ella misma induce cambios en los sujetos o participantes.<sup>33</sup>

En particular, los grupos en la capacitación se conforman por adultos los cuales presentan características propias que se manifiestan durante los cursos a través de actitudes, por tal razón, el instructor deberá conocerlas con objeto de controlar y dirigirlos de manera que se genere una dinámica (más adelante mencionaremos que se entiende por dinámica grupal), favorable para lograr los objetivos de aprendizaje.

En este sentido hay que considerar que :

- El adulto cuenta con una experiencia vital que consciente o inconscientemente utiliza para adquirir nuevos conocimientos y nuevas habilidades o para modificar los conceptos inútiles u obsoletos.

Sobre este punto es importante que el instructor identifique las experiencias que aporten elementos útiles para la comprensión de conceptos.

- La motivación que presenta el adulto al inicio de un curso no siempre es la suficiente.

Algunos se presentan con esta motivación surgida fuera del ámbito del instructor, en otros no existe o se presenta en forma débil, por ello el instructor deberá explorar el campo antes de iniciar la tarea de sembrar ideas, de formar habilidades y desarrollar destrezas. Incentivar es la base necesaria para garantizar la enseñanza.

La motivación, más adecuada para los adultos es la que funda sus efectos en la comprensión de las finalidades del aprendizaje que se trata de lograr. Saber la importancia de determinado conocimiento constituye la motivación lógica del adulto que obra siempre con sentido de futurabilidad, con el deseo de alcanzar algo; y así el enlace del fin al medio resulta fácil y efectivo cualquier motivación despertará el entusiasmo y hará que se emplee a fondo la capacidad intelectual de la persona en la tarea de aprender.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Manual del Instructor, R.F.E., México 1993, p.32

<sup>34</sup> Isóis Reyes Jesús, El adulto como alumno, S.T. y P.S. México, p.13

- El adulto se considera responsable para dirigirse por sí mismo, siente temor al ridículo, aprende mejor si la teoría se vincula con la práctica.

De acuerdo a lo anterior, es importante que el instructor los trate como personas mayores, serias y responsables, que se les tenga confianza y que se aprecien sus esfuerzos.

En todo grupo hay diferentes tipos de capacitandos, que se destacan por sus actitudes que pueden ser positivas o negativas. A continuación presentamos las pautas para detectar, entender y trabajar con los diferentes tipos de capacitandos que se pueden encontrar en cualquier curso, al respecto es importante no "catalogar" o "etiquetar" a las personas.

El sábelo todo.- Expone sus conceptos categóricamente, pretende hacer sentir que sus conocimientos son superiores y que él puede decir la última palabra.

La estrategia será :

- Reconocer ante el grupo la validez y la legitimidad de expresar diferentes opiniones aunque no coincida entre sí.
- Analizar las opiniones, con el fin de extraer lo positivo de cada una de ellas.
- Propiciar la participación del grupo, con objeto de que el "sábelo todo" no monopolice la sesión.

El experto.- Concederá que su prestigio se ve vulnerado al capacitársele en procedimientos de los cuales tiene o cree tener suficiente conocimiento.

La estrategia será :

- Reconocer ante el grupo, de manera ocasional, las aportaciones que proporcionan los trabajadores de mucha experiencia.
- Reconocer ante el grupo que los conocimientos anteriores nos darán pauta para entender los nuevos
- Dar énfasis a algunos aspectos de la capacitación, involucrando la opinión del trabajador experimentado.

El distraído.- No mantiene su atención en los temas a tratar. Puede considerar que los temas del curso no le aportan nada nuevo o que las sesiones están mal manejadas por el instructor.

La estrategia es :

- Plantear cuestionamientos que despierten su interés
- Asignar al "distráido" tareas que lo mantengan ocupado
- Hacer silencio y decir que el grupo está en espera de que termine su distracción.
- Pedirle que resuma el tema en cuestión

El contreras.- Es aquella persona que desde el inicio de la exposición manifieste inconformidad. Esta persona puede contagiar a los demás participantes y tomar fuerza lo que le restaría valor a la jerarquía del instructor.

La estrategia será :

- En el momento que manifieste alguna inconformidad, preguntarle al grupo : realmente existe ésta.
- Cuestionarlo para que nos muestre que tiene razón : "No sé en qué se basa para decir eso, qué experiencia tiene en ello".
- Para el "contreras silencioso" comentar : "Antes de continuar, noto que el Sr. X, no está de acuerdo con lo que se expone, nos gustaría saber lo que piensa".

El ignorante.- Se escuda en una pretendida o real ignorancia para regatear su participación, entorpece la dinámica del grupo.

La estrategia es :

- Hacer hincapié en que los puntos a desarrollar son temas propios del puesto Preguntarle acerca de las actividades inherentes a su puesto
- Presionar para que realice alguna tarea específica
- Dirigirle preguntas sencillas sobre lo que se está tratando
- Pedirle un resumen de lo tratado en la sesión.<sup>35</sup>

De acuerdo a lo anterior, cada grupo será diferente a cualquier otro, debido a las características particulares que presentan cada uno de sus integrantes, la relación entre sus miembros da lugar a su especificidad, ya que dichos miembros son particularmente independientes a la vez.

Los grupos no son entidades fijas, se crean, se desarrollan, se mantienen y se disuelven pues todo grupo tiene su propia historia y características.

<sup>35</sup> La tipología de los capacitandos y estrategia a seguir fue retomada del Manual del Instructor, R.F.E. México 1993, págs. 26-28.

Para que un conjunto de personas pueda considerarse como grupo, todo sus miembros deberán perseguir una meta en común, la cual los motiva para que participen en la actividad del grupo. El papel del instructor será contribuir para que no desaparezca e inclusive aumente esta motivación, para ello es necesario lo siguiente :

- Que se establezca un sentido de permanencia que permita pensar y pensarse en grupo.
- Que se propicie una red de comunicación e interacción, donde se logre el intercambio y confrontación de los diversos puntos de vista
- Evitar que se consoliden roles dirigidos por ejemplo: Los que deciden y los que ejecutan.
- Que se reconozca al grupo como fuente de experiencias "Todos tenemos algo que enseñar y algo que aprender".

Otro elemento que debemos tomar en cuenta en el trabajo, es su DINAMICA, al respecto podemos mencionar que, siempre que intervienen varios seres humanos, se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas, simpatía, antipatía, dominio, sumisión, entusiasmo, indiferencia, rivalidad, etc. Las llamamos fuerzas por que evidentemente tienen poder de actuar, un grupo cambia de blanco a negro si hay entusiasmo o si no lo hay.<sup>36</sup>

Lo más interesante es que no se trata de 1, 2 ó 10 fuerzas aisladas, todas las fuerzas interactúan creando sistemas o constelaciones dinámicas. El grupo no es simplemente la suma de fuerzas individuales, no actúan solas, sino combinándose, sumándose o neutralizándose.

En este sentido las fuerzas psíquicas que operan en la interacción de varias personas es la que se conoce como dinámica de un grupo.

Es importante tener presente que la dinámica que se genera en el grupo es extremadamente variable, esta cambia radicalmente entre el primer y último día del curso y para conducirla hacia situaciones que permitan un desarrollo favorable se han elaborado muchas técnicas para ayudar y empujar a cada uno de los miembros a la participación, dar de sí mismos, poner en juego sus mejores dinamisms al servicio del grupo y de la tarea en común.

Como se observa la ejecución es una etapa de vital importancia, ya que en ésta se desarrolla todo lo planeado y su éxito hacia el alcance de los objetivos dependerá en gran parte del desarrollo del instructor y el manejo que tenga sobre el grupo, en este sentido la supervisión a los instructores cobra importancia, con objeto de verificar que el capacitando esté logrando el nivel de eficiencia deseado o si es necesario realizar algunas actividades adicionales que les permitan alcanzar los objetivos previstos.

## 1.7. Evaluación del Proceso de Capacitación.

La evaluación es el elemento que cierra el proceso y a su vez lo reinicia, ya que los resultados que se obtienen permitirán detectar y corregir las fallas que se presentaron durante su realización.

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones, indica la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

Esta evaluación tiene lugar a lo largo de todo el proceso y su objetivo consiste en revisar y comprobar que se van alcanzando metas parciales y subsecuentes, se aplica tanto para evaluar el avance del capacitando como el proyecto mismo.

Por tanto deberá ser frecuente y sistemática, de tal forma que determine la utilidad del proceso y la eficiencia y funcionamiento de sus diversos componentes, está destinada a observar los cambios que se producen durante el desarrollo y a proporcionar datos que retroalimenten.

Para determinar la metodología e instrumentos para la evaluación, es necesario que se defina qué se quiere evaluar y por qué razón, si bien es cierto que debe abarcar todo el proceso, es conveniente especificar los elementos susceptibles a evaluar, razonando los alcances y limitaciones que se tienen.

Posteriormente se definirán los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la evaluación de cada elemento, para finalmente determinar los instrumentos que se diseñarán para el alcance de dichos objetivos.

Como resultado final de la evaluación, se deberá obtener información que permita :

- Determinar la efectividad de la capacitación.
- Identificar los beneficios que se alcanzarán para la empresa o institución y los trabajadores
- Determinar las causas que provocaron desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Perfeccionar los métodos y técnicas afines al proceso y en general.
- Detectar, prever y corregir posibles errores dentro de todas y cada una de las actividades de capacitación.

Como se observa, la evaluación es una etapa igualmente importante a las demás y como en todo proceso sistemático la carencia o desequilibrio de cualquiera de los elementos que lo conforman, garantizan el fracaso del proceso, de ahí que el interés que debe prestarse a cada una de las etapas tendrá que ser el mismo.

Finalmente y a manera de resumen, podemos decir que el proceso de capacitación se integra por cinco fases o etapas las cuales son :

1. Planeación, donde se determinan las políticas, objetivos, metas, recursos, actividades e instrumentos a utilizar durante el proceso.
2. Detección de necesidades, consiste en identificar las características y lineamientos que interfieren en el desarrollo del personal.
3. Elaboración de programas, donde se determinarán los objetivos, contenidos, métodos, técnicas, materiales didácticos y evaluación para desarrollar los recursos y que estarán en función de las necesidades detectadas.
4. Habilitación y ejecución, en la cual se reúnen los recursos humanos, materiales y financieros para poder ejecutar los cursos, además será la etapa donde se satisfacen las necesidades de capacitación a través de la puesta en marcha de lo planeado.
5. Evaluación, en donde se determinará con exactitud que ha pasado en las etapas anteriores, con el propósito de tomar las medidas correctivas pertinentes para el logro de los objetivos.

Bajo este contexto, sobre el proceso de capacitación, pasaremos a describir los antecedentes del programa "Credencial para Votar con Fotografía".

Con el propósito de introducir al lector al programa a través de sus objetivos, metas, características, estrategias y líneas de acción, para posteriormente abordar el desarrollo del proceso de capacitación implementado para la ejecución de dicho programa.

**Coordinación de Verificación y Depuración del Padrón.**- Planear, supervisar y evaluar los procesos de Depuración del Padrón y de Modificación a la Situación Ciudadana con información externa, dirigido al proporcionamiento de la información básica para la elaboración de la credencial con fotografía; así como los programas de verificación del Padrón Electoral de aquellas entidades con proceso electoral local.

**Coordinación de Informática.**- Coordinar el proceso de contabilidad y estadística de los movimientos que actualicen el Listado Nominal y el Padrón Electoral, brindando seguridad y eficiencia en la información; establecer sistemas y procedimientos de informática que permita la actualización y validación de la base de datos y archivos del Registro Federal de Electores; Planear e instrumentar el programa de desconcentración de los Centros Regionales de Cómputo para su operación a nivel estatal.

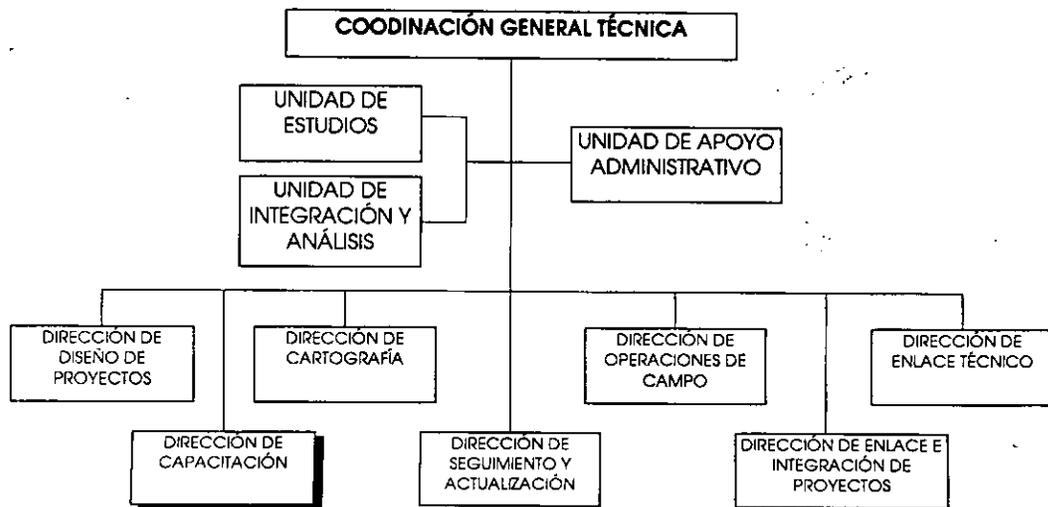
**Coordinación de Administración.**- Administrar los recursos, materiales y financieros asignados a la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores para el cumplimiento de los objetivos y programas establecidos.

**Vocafía Local del Registro Federal de Electores.**- Dirigir y controlar todas las actividades inherentes al proceso de Actualización y Depuración, manteniendo los niveles óptimos de calidad, confiabilidad y transparencia de los productos electorales que son generados por el Registro Federal de Electores.

Esta estructura orgánica hizo posible el desarrollo del programa tanto en el ámbito político como en el técnico, la capacitación formó parte de éste último y fue una de las responsabilidades de la Coordinación General Técnica, razón por la cual enseguida se menciona como se integro esta Coordinación.

### 2.2.2 Estructura de Organización de la Coordinación General Técnica.

La Coordinación General Técnica fue la responsable del desarrollo del programa en lo referente a la expedición de Credencial, para dar cumplimiento al conjunto de tareas que se derivan de esta responsabilidad (antes descritas), se conformó la siguiente estructura de organización:



Con el propósito de cumplir con las tareas encomendadas, la Coordinación General Técnica determinó una serie de lineamientos, los cuales normarían todas las funciones bajo su responsabilidad y dado que la Dirección de Capacitación dependía de ésta, es imprescindible desarrollarlos.

Por otra parte también es necesario describir la Estrategia General para la ejecución del programa, ya que de ésta obtendríamos las necesidades de capacitación

### 2.2.3 Lineamientos Generales

- Garantizar que a través de un servicio eficiente y de calidad, los ciudadanos empadronados contarán con la oportunidad de obtener su Credencial para Votar con Fotografía para las elecciones federales de 1994.
- Aumentar la eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros, buscando reducir los costos de operación del programa.
- Reducir trámites y molestias al ciudadano, logrando que cuando éste acuda a tomarse la fotografía, le sea entregada fácilmente su Credencial para Votar.
- Emplear tecnología que se encuentre en el mercado, que se haya utilizado en un proyecto similar; que permita cualquier tipo de auditoría y controles y que sea factible en su posterior utilización.
- Garantizar la transparencia y contabilidad del Padrón Electoral, Credencial para Votar y Listas Nominales mediante el establecimiento de medios de seguridad y control.
- Aprovechar los módulos de foto-credencialización para actividades de actualización.<sup>7</sup>

### 2.2.4 Estrategia General

Con base en los lineamientos se determinó la Estrategia General para la Fotocredencialización siendo ésta la siguiente:

- Utilizar la Credencial para Votar, a partir de la Jornada electoral del 21 de agosto de 1994.
- Realizar el proceso de Fotocredencialización del 3 de noviembre de 1992 al 17 de julio de 1994, estableciendo para ello dos etapas:

- 1a. Etapa Regional
- 2a. Etapa Nacional simultánea.

La Etapa Regional se llevaría a cabo del 3 de noviembre de 1992 al 31 de agosto de 1993, y contaría con las siguientes fases:

- 1a. Fase del 3 de noviembre de 1992 al 31 de enero de 1993.
- 2a. Fase del 16 de febrero al 15 de mayo de 1993.
- 3a. Fase del 1 de junio al 31 de agosto de 1993.

<sup>7</sup> Documento Preliminar de Planeación, RFE, 1992, Pág. 1

Estrategia que implicaba dividir al país en tres grupos de entidades, cubriendo el territorio nacional en forma sucesiva.

La integración de entidades en las diversas fases se rigieron por los siguientes criterios:

- Ausencia de procesos electorales locales durante los meses de la Campaña Intensiva de Fotocredencialización.
- Equilibrio en el universo de atención en cada grupo de Entidades, para lo cual se tomó en cuenta la estimación de ciudadanos a 1994 (ciudadanos inscritos en el Padrón 1991, proyección del número de personas que adquirirían la ciudadanía antes del 22 de agosto de 1994, movilidad de población por cambio de domicilio, defunciones, etc.).
- Ausencia de condiciones climatológicas adversas.
- Distribución equitativa de cargas de trabajo en los Centros Regionales de Cómputo.
- Agrupamientos por circunscripción plurinominal.

Una vez concluido el programa en cada grupo de entidades, permanecería al menos un módulo a nivel distrital para continuar entregando credenciales a los ciudadanos que así lo solicitaran.

Además se consideraría un período de 15 días para el traslado del equipo fotográfico al siguiente grupo de Entidades.

La Etapa Nacional Simultánea se llevaría a cabo del 17 de septiembre de 1993 al 17 de julio de 1994, y constaría de dos fases:

**1a. Fase** del 17 de septiembre de 1993 al 28 de febrero de 1994 (Fotocredencialización y Actualización al Padrón Electoral).

**2a. Fase** del 1 de marzo al 17 de julio de 1994 (sólo Fotocredencialización).

Para la Etapa Nacional Simultánea se haría un análisis de cobertura por Entidad, el cual sería el parámetro para orientar los trabajos de planeación para esta Etapa.

De acuerdo a estos criterios se estructuró la Etapa Regional y Nacional de la siguiente forma:

<b>ETAPA REGIONAL</b> <b>17 DE NOVIEMBRE DE 1992*</b> <b>31 DE AGOSTO DE 1993</b>		
<b>1A. FASE</b>	<b>2A. FASE</b>	<b>3A. FASE</b>
Distrito Federal, Estado de México, Colima, Chiapas, Morelos, Nayarit, Querétaro, Tabasco.	Aguascalientes, Baja California, Campeche, Coahuila, Chihuahua, Durango, Zacatecas, Nuevo León, Sonora y Yucatán.	Baja California Sur, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas, Tlaxcala, San Luis Potosí
17 NOV. 1992* AL 15 DE FEB. 1993	16 FEB. AL 15 MAYO 1993	1º JUN. AL 31 AGOSTO 1993.

\* Es importante aclarar que el arranque del operativo se había previsto que fuera el 3 de noviembre de 1992, sin embargo, debido a los volúmenes masivos de producción, tanto de equipos fotográficos como de formatos de credenciales y recibos, la empresa ganadora (POLAROID), notificó la imposibilidad de entregar a tiempo dichos productos, razón por la cual se recorrió el inicio al 17 de Noviembre del mismo año.

<b>ETAPA NACIONAL</b> <b>17 DE SEPTIEMBRE DE 1993**</b> <b>12 DE JULIO DE 1994</b>		
Operativo Nacional Simultáneo	Campaña Anual Intensa	Período de Extensión de Entrega de Credenciales
17 SEPT. AL 31 DIC. 1993	2 ENE. AL 28 FEB 1994. CIERRE DEL EMPADRONAMIENTO	10 MAR. AL 12 DE JUN. 1994**

\*\* La fecha prevista para concluir el programa fue el 17 de julio de 1994, sin embargo esta fecha se modificó al 12 de junio del mismo año, debido a algunas inclusiones al COFIPE.

Otro aspecto fundamental para iniciar el operativo fue determinar la metodología para brindar atención a los ciudadanos siendo ésta la siguiente:

- La unidad de atención sería el módulo al cual deberían acudir los ciudadanos para obtener su Credencial para Votar con Fotografía.
- Los módulos serían instalados en sitios de fácil acceso, además de contar con una identificación visible y con las condiciones necesarias para su buen funcionamiento.
- Se instalarían dos tipos de módulos; fijos y móviles.

Por otra parte y con objeto de lograr la cobertura deseada se definieron los criterios e instrumentos para calcular los recursos necesarios, productividad, cargas de trabajo y tramos de control, además de establecer lo siguiente:

- Disponibilidad total de equipo fotográfico.
- Número de ciudadanos por módulo.
- Rangos para la clasificación de los tipos de zona de Fotocredencialización (urbana y rural).
- Número de horas de atención diarias
- Tiempo de atención por ciudadano.
- Productividad estimada.

Las metas de cobertura planeadas fueron:

- En zona urbana 8,500 ciudadanos
- En zona rural 5,000 ciudadanos

A partir de estos criterios en cada entidad se desarrollaron los trabajos de Planeación considerando dos momentos, la planeación preliminar y la planeación a detalle.

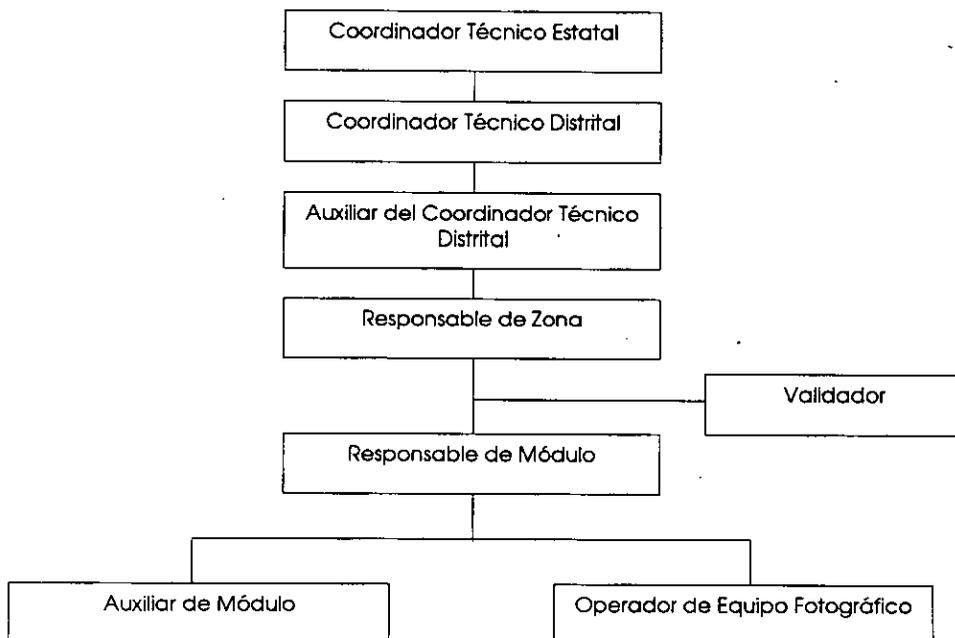
**Planeación preliminar.**- consistió en el cálculo previo de módulos y la definición de su ubicación por Entidad Federativa, para determinar esto se considero; el número de ciudadanos por tipo de zona; el plazo establecido de operación y el tiempo promedio para atender al ciudadano; entre otros.

**Planeación a detalle.**- consistió en delimitar las áreas de responsabilidad; se estableció la ubicación precisa de módulos; se calcularon los recursos humanos; se programó la cobertura y se establecieron las rutas de cubrimiento por módulos móviles. Para determinar estos aspectos también se tomaron en cuenta criterios tales como; tipo de zona, condiciones geográficas, índices de concentración ciudadana, productividad estimada y tramos de control, entre otros.

Asimismo se determinó que la estructura de organización operativa estuviera conformada por cuatro niveles

- 1.- Entidad Federativa
- 2.- Distrito Electoral
- 3.- Zonas
- 4.- Módulo

Los puestos que la conformaron fueron los siguientes:



Este personal sería el encargado de ejecutar todas las tareas de campo referentes al programa, para ello en cada entidad federativa se contrataría a un Coordinador Técnico Estatal, uno o más Subcoordinador(es) Técnico(s) Estatales y para cada distrito electoral un Coordinador Distrital y uno o más Auxiliares (dependiendo de la extensión territorial), el número de plazas para cubrir el resto de los puestos se determinó de acuerdo a los resultados de la planeación a detalle, es decir dependiendo del número de módulos que se instalarían en cada entidad, considerando que cada módulo sería atendido por tres figuras (Responsable de Módulo, Auxiliar y Operador del Equipo Fotográfico) y se asignaría a un Responsable de Zona para la coordinación de 3 a 5 módulos, asimismo cada Responsable de Zona tendría a su cargo a un Validador.

**Debido al número de personal que se incorporaría (a nivel estatal) para desarrollar los trabajos de campo y tomando en cuenta la complejidad del programa. La Coordinación General Técnica, considera que gran parte del éxito del programa dependía del eficaz desempeño del personal y esto sólo se lograría preparando al personal a través de un proceso de capacitación, razón por la cual decide crear una Dirección exclusiva para la implementación y desarrollo de este proceso, definiéndole como función principal la transmisión de las líneas normativas, funciones y actividades a desarrollar por el personal de la ESTRUCTURA OPERATIVA.**

La Dirección de Capacitación se crea así, como un área para integrar los procedimientos que como insumo proporcionaron las otras Direcciones; trabajar de manera didáctica estos procedimientos para hacerlos accesibles a todo el personal y, diseñar un proceso de instrucción que garantizara el desarrollo eficaz del Operativo de Campo.

De esta forma, la función básica fue diseñar, instrumentar y evaluar un proceso de capacitación mediante el cual, el personal involucrado en los trabajos técnicos-operativos conociera con precisión las actividades a desarrollar, la trascendencia de éstas como eje motivador para su ejecución de manera eficiente y poder ofrecer a los ciudadanos la calidad en el servicio que les permitiera realizar los trámites necesarios para obtener su Credencial para Votar con Fotografía.

Para cumplir con esta función la Dirección de Capacitación estableció la metodología que deberá regir el proceso de capacitación. EN el siguiente capítulo se describirá en que consistió este proceso haciendo referencia a los problemas enfrentados y soluciones adoptadas en sus diferentes etapas.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

## 3a. Fase

ACTIVIDAD	FECHA	1er. SEMESTRE 93						2do. SEMESTRE 93						
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	
Organización Capacitación	Abril 1 al 15													
Capacitación Estructura Operativa	Abril 19 a Mayo 30													
Capacitación 1er. Nivel	Abril 19 al 30													
Capacit. 2do. Nivel A	Mayo 6 al 15													
Capacit. 2do. Nivel B	Mayo 6 al 13													
Capacit. 2do. Nivel C	Mayo 19 al 30													
Supervisión y Apoyo de Capacitación	Mayo 6 al 30													
Eval. Capacitación (Ajustes y Reinstrucción)	Junio 1 a Agosto 30													

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN  
ETAPA NACIONAL

ACTIVIDAD	FECHA	2do. SEMESTRE 93						1er. SEMESTRE 94						2do. SEM. 94		
		JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	
Organización Capacitación	Agosto 1 al 15															
Capacit. 2do. Nivel B	Agosto 21 al 30															
Capacit. 2do. Nivel C	Sept. 3 al 14															
Capacit. 2do. Nivel D	Sept. 17 al 20															
Supervisión y Apoyo de Capacitación	Agosto 21 a Sept. 14															
Etapa Nacional Operativo	Sept. 17 a Julio 17 '94															
Eval. Capacitación y Reinstrucción	Sept. 17 a Julio 17 '94															

### 3.2. Determinación de Necesidades de Capacitación del Programa Credencial para Votar con Fotografía.

Antes de definir las necesidades del programa se consideró pertinente aclarar que, regularmente la determinación de necesidades se realiza dentro de las empresas, una vez que el personal está contratado y desarrollando sus actividades, el estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir se trata de obtener información sobre las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación. Esta determinación consiste en:

- Determinar el ámbito de investigación (organizacional, ocupacional, individual).
- Definir el ámbito organizacional en el que se llevará a cabo el proceso (dirección, supervisión o ejecución).
- Determinar los tipos de conductas o áreas por investigar (conocimientos, habilidades y actitudes).
- Definir el enfoque de investigación (puesto, desempeño, problemas).
- Selección de fuentes, métodos y técnicas para la obtención de información.

La información que se obtiene de la determinación de necesidades es la base para la elaboración de planes y programas de capacitación.

De acuerdo a lo anterior y considerando las características del programa, la determinación de necesidades se desarrollo antes de ser contratado el personal que habría de ejecutar las actividades de campo, mismo que debíamos capacitar para su eficaz y eficiente desempeño, de tal forma que:

- El ámbito de investigación fue.- ocupacional, ya que teníamos que preparar a cada una de las personas para el desarrollo de las actividades propias de su puesto.
- El ámbito organizacional en el que se llevaría a cabo el proceso abarcaría los tres niveles; debido a que tendríamos que capacitar a todo el personal de la estructura operativa, en este sentido abarcaría puestos de; Dirección (Coordinadores Técnicos Estatales y Subcoordinadores Técnicos Estatal), Supervisión (Coordinadores Técnicos Distritales, Auxiliares de Coordinadores Técnicos de Distrito y Responsables de Zona); Ejecución (Validadores, Responsables de Módulo, Auxiliares de Módulo y Operadores del Equipo Fotográfico).
- En relación a las áreas por investigar, fue necesario abarcar los tres ámbitos cognoscitivo, afectivo y psicomotriz, debido a que el programa era inédito y por tanto las personas que participarían en él no contaban con ninguna experiencia para el desarrollo de sus actividades.

La definición de Investigación y la selección de fuentes, métodos y técnicas para obtener información no fueron susceptibles a aplicarse, debido a que éstos, se retoman en empresas con personal contratado y una vez que se encuentran desarrollando sus actividades.

A partir de lo anterior se determinó que las necesidades de capacitación para el programa, significaba preparar al personal de acuerdo al tipo de funciones que desarrollaría cada puesto, siendo éstas las siguientes:

#### COORDINADOR TÉCNICO ESTATAL

- Administrar recursos humanos, materiales y financieros.
- Concertar apoyos con autoridades públicas e instituciones privadas
- Coordinar y realizar actividades de difusión y sensibilización
- Reclutar seleccionar y contratar personal a su cargo.
- Llevar el seguimiento de las actividades integrales del programa.
- Mantener un acercamiento constante con los puestos inmediatos con el fin de evaluar avances.
- Dirigir y coordinar las actividades del programa
- Coordinar y supervisar las actividades de los Subcoordinadores técnicos estatales
- Efectuar, supervisar y controlar la planeación del programa.
- Recibir informes de los coordinadores técnicos estatales.
- Determinar estrategias para cubrir rezagos de cobertura.
- integrar cifras y reportes.

#### SUBCOORDINADOR TÉCNICO ESTATAL

- Dirigir, coordinar, controlar y supervisar las actividades de los coordinadores técnicos distritales
- Apoyar al coordinador técnico estatal en la obtención del apoyo necesario con organismos e instituciones públicas y privadas.
- Administrar los recursos humanos y materiales asignados a cada área.
- Asesorar y apoyar las tareas del programa
- Integrar cifras y verificar los paquetes con documentación.
- Recibir reportes

### COORDINADOR TÉCNICO DISTRITAL

- Recibir, controlar, distribuir y recuperar los materiales recopilados por los Responsables de Zona.
- Concertar apoyos con autoridades líderes y representantes a nivel distrital.
- Asesorar y apoyar la distribución de los módulos y la integración de los documentos.
- Dar seguimiento a las tareas del personal a su cargo.
- Evaluar y reportar avances e incidencias.
- Asesorar y apoyar el trabajo de campo.
- Asignar cargas de trabajo al personal a su cargo.
- Supervisar y asesorar la planeación a detalle.
- Apoyar el reclutamiento, selección y contratación de Responsables de Zona y de Módulo, así como a los Auxiliares de los Módulos y los Operadores del Equipo Fotográfico.
- Organizar y distribuir los materiales a los Responsables de Zona.
- Recibir los informes de avance e integración de cifras.
- Planear la cobertura de rezagos y elaborar estrategias para casos especiales.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados.

### AUXILIAR DE COORDINADOR TÉCNICO DISTRITAL

- Concertar apoyos con autoridades, líderes y representantes a nivel distrital.
- Asesorar y apoyar la distribución de los módulos y la integración de los documentos.
- Dar seguimiento a las tareas del personal a su cargo.
- Reunirse con los puestos inmediatos.
- Evaluar y reportar avances e incidencias.
- Apoyar el reclutamiento y selección de personal.
- Asesorar y apoyar el trabajo de campo.
- Asignar cargas de trabajo al personal a su cargo.
- Organizar y distribuir los materiales a los Responsables de Zona.
- Apoyar al Coordinador Técnico Distrital.

### RESPONSABLE DE ZONA

- Asignar cargas y áreas de trabajo al Responsable y Auxiliar de Módulo, así como al Operador del Equipo Fotográfico.
- Preparar y organizar materiales y guías de recorrido.

- Asesorar y apoyar a los Responsables de Módulo.
- Atender las contingencias administrativas y del equipo técnico.
- Verificar el ordenamiento de la documentación generada en el módulo.
- Recibir, organizar, distribuir y enviar los materiales recuperados de los módulos.
- Evaluar y reportar avances del operativo.
- Reportar directamente al Coordinador Técnico Distrital las actividades realizadas.

#### VALIDADOR

- Recibir del Responsable de Zona la documentación perteneciente su área asignada.
- Verificar la calidad y cantidad de la documentación levantada en módulo.
- Llenar el formato de registro semanal de avance.
- Integrar paquetes distinguiendo solicitudes de inscripción y solicitudes de rectificación y movimiento, agrupándoles de acuerdo a la sección correspondiente.

#### RESPONSABLE DE MODULO

- Coordinar las actividades en módulo de atención ciudadana y realizar los trámites de actualización correspondientes.
- Brindar atención a los ciudadanos.
- Clasificar y controlar la documentación generada en el módulo por municipio y sección.
- Controlar la cobertura del área asignada.
- Racionalizar la utilización de materiales y documentación para lograr su óptimo aprovechamiento.
- Verificar la existencia oportuna de los recursos materiales.
- Elaborar un reporte diario de avance.
- Reportar el cumplimiento de los objetivos y avances al Responsable de zona

#### AUXILIAR DE MODULO

- Apoyar al Responsable de Módulo en la realización de los trámites de actualización.
- Desplazarse a zonas rurales para informar a la población la fecha y lugar de ubicación de los módulos.
- Auxiliar en la organización y en la distribución de materiales.
- Transportar los equipos y materiales a las zonas donde se requiera.
- Reportar sus tareas al Responsable de Módulo.

## OPERADOR DEL EQUIPO FOTOGRAFÍCO

- Preparar y organizar los materiales fotográficos.
- Operar el equipo fotográfico.
- Proteger el equipo fotográfico, cumpliendo con las normas de manejo y seguridad.
- Aplicar las normas establecidas para el uso del equipo a fin de asegurar la integridad de la credencial del ciudadano.
- Reportar los avances al Responsable de Módulo.<sup>1</sup>

De acuerdo a las funciones a desempeñar y el nivel organizacional de cada puesto los contenidos en que se necesitaría capacitar estarían dirigidos en los siguientes 3 niveles.

<b>NIVEL</b>	<b>CONTENIDO</b>
DIRECCIÓN (Coordinador Técnico Estatal y Subcoordinador Técnicos Estatal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar los trabajos de campo (solución de problemas, toma de decisiones, etc.).</li> <li>- Control de avance y cobertura (reporte de credenciales entregadas, recibidas y solicitadas).</li> <li>- Sustento legal del programa.</li> </ul>
SUPERVISIÓN (Coordinador Técnico Distrital, Auxiliar de Coordinador Técnico Distrital y Responsable de Zona).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar los trabajos de campo.</li> <li>- Manejo de productos cartográficos (planos, croquis, carteles, etc.).</li> <li>- Sustento legal del programa.</li> <li>- Control de avance y cobertura.</li> <li>- Envío de documentación al Centro Regional de Cómputo.</li> </ul>
EJECUCIÓN (Validador, Responsable de Módulo, Auxiliar de Módulo y Operador del Equipo Fotográfico).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de documentación electoral (revisión de credenciales y recibos, organización de doctos, etc.).</li> <li>- Manejo del equipo fotográfico (toma de fotografía).</li> <li>- Atención al ciudadano (determinación del trámite, llenado de solicitudes, entrega de credenciales, etc.).</li> <li>- Calidad en el servicio (entrevista).</li> <li>- Control de avance y cobertura</li> <li>- Control de calidad de la información levantada (validación de documentos).</li> <li>- Elaboración de paquetes con documentos.</li> </ul>

Como se observa los contenidos que se perfilaron para el nivel de ejecución son más que para los dos restantes, sin embargo es importante aclarar que el nivel de dirección para desarrollar sus funciones debía dominar los contenidos del resto de los niveles (supervisión y ejecución), así mismo el de supervisión tenía que conocer a la perfección los contenidos del nivel de ejecución.

Una vez que se determinaron las necesidades de capacitación, es decir a quién se capacitaría y sobre que contenidos el siguiente paso es la elaboración de programas de capacitación que nos permitan satisfacer las necesidades

<sup>1</sup> Las funciones a desarrollar por puesto fueron retomadas del Documento preliminar, de planeación, op. cit. págs. 18-25

### 3.3. Elaboración de programas de capacitación para el programa credencial para votar con fotografía.

Como se mencionó (Cap. I "Proceso de Capacitación"), una vez que se determinaron las necesidades de capacitación, el siguiente paso es elaborar los programas, esto se identifica con el proceso E-A y por tanto con la instrumentación didáctica, si entendemos a ésta como el acto de planear, organizar, seleccionar, decidir y disponer de todos los elementos que hacen posible la puesta en marcha del proceso E-A. Considerando de antemano el modelo educativo a elegir, el cual deberá estar acorde a las necesidades y expectativas de la organización.

De acuerdo a las características del Programa "Credencial para Votar con Fotografía" se decidió adoptar la Tecnología Educativa como modelo educativo, ya que a través de ésta, es posible :

- Mantener un control estricto de los logros alcanzados.
- Observar los cambios de conducta que se producen durante el desarrollo de la instrucción.
- Corregir o subsanar las fallas durante el desarrollo de la instrucción y no al final.

Además la Tecnología Educativa, entiende el aprendizaje como un conjunto de cambios y modificaciones en la conducta que operan en el sujeto como resultado de acciones determinadas, y a la enseñanza como el control de la situación en la que ocurre el aprendizaje.

Estas características son las que demandaba el programa debido a que los trabajos a desarrollar, tenían que sujetarse a normas preestablecidas sin posibilidad de ser modificadas, es decir, la mayoría de los procedimientos que se aplicarían en el operativo se definieron de antemano marcando la pauta para el trabajo de campo, y no debían cambiarse debido a que se trató de un programa a nivel nacional y para mantener el control sobre su operatividad, todos debían sujetarse a las normas, lo que obligó al establecimiento de un estricto control para que la transmisión de contenidos fuera homogénea a nivel nacional.

En este sentido la elaboración de programas para este evento se rigió bajo la determinación de :

- Objetivos de aprendizaje
- Contenidos de enseñanza
- Actividades de aprendizaje y
- Evaluación del aprendizaje

- a) Objetivos de aprendizaje, se determinó un objetivo general para cada puesto a capacitar, es decir, Instructores, Coordinadores y Subcoordinadores Técnicos Estatales, Coordinadores Técnicos Distritales, Auxiliares de Coordinadores Técnicos Distritales, Responsables de Zona, Validadores, Responsables de Módulo, Auxiliares de Módulo y Operadores del Equipo Fotográfico, además se definió un objetivo específico por cada función asignada a cada puesto, la redacción de éstos fue con base a la taxonomía de Bloom.

Es importante mencionar que debido al gran número de objetivos definidos no fue posible incluirlos en el capítulo, sin embargo en el anexo 1, se incluye a manera de ejemplo una guía didáctica, en la cual quedaron plasmados dichos objetivos.

b) Contenidos de enseñanza.

Una vez definidos los objetivos se determinaron los contenidos, mismos que se representaron en manuales, su elaboración fue de acuerdo a una secuencia lógica, es decir se inicio considerando los antecedentes del programa y los temas se dividieron de tal forma que cada elemento fuera entendido sin necesidad de conocer contenidos que aparecieran más adelante y cada elemento se ubicó de tal manera que se comprendiera su relación con los demás, de esta forma los manuales se estructuraron con base a los siguientes objetivos :

- Describir las funciones y actividades que llevarían a cabo cada una de las figuras de la estructura operativa dentro del programa.
- Proporcionar elementos orientados a dar un buen servicio a los ciudadanos.
- Fomentar el trabajo en equipo y motivar la responsabilidad y el compromiso del personal permitiéndole dimensionar la importancia de sus funciones en el operativo.

La elaboración de manuales por puesto, proporcionaría claridad en la asignación de tareas y responsabilidades y permitiría reducir el volumen de información que contendría cada manual. Esta decisión se tomó considerando que durante los cursos, el personal tendría la oportunidad de conocer las actividades de otros puestos con los que estuviera directamente relacionado.

Con esta finalidad, se determinó la elaboración de los siguientes manuales de procedimientos operativos:

- Manual del Coordinador Técnico Estatal.
- Manual del Coordinador Técnico Distrital.
- Manual del Responsable de Zona.
- Manual del Validador.
- Manual del Responsable de Módulo.
- Manual del Auxiliar de Módulo y Operador del Equipo Fotográfico.

Debido a la utilización de equipo técnico durante el desarrollo del Programa Credencial para Votar con Fotografía, se programó la elaboración de un instructivo que proporcionara al personal operativo información sencilla y precisa acerca del funcionamiento del equipo técnico, la cual se complementaría con ejercicios prácticos para lograr que se adquiriera la habilidad necesaria. Durante la elaboración de este manual se procuraría contar con el asesoramiento del proveedor. A este manual se le denominaría "Instructivo del Equipo Fotográfico".

Es importante señalar que para el desarrollo de los contenidos, además de los objetivos, fue necesario considerar lo que establece el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) en relación a tres aspectos básicos:

- Entrega de la Credencial para Votar con Fotografía a los Ciudadanos Inscritos en el Padrón.
- Datos que debe contener la Credencial.
- Datos que deben contener los formatos para Inscribirse al Padrón o Actualizar la Situación Electoral de los Ciudadanos.

Para el desarrollo de contenidos fue necesaria la colaboración de varias Direcciones de la Coordinación General Técnica, su participación consistió en lo siguiente :

**Dirección de Operaciones de Campo:** Diseñó la planeación general y a detalle, obteniendo como resultado, los tramos de Control, los puestos que conformarían la Estructura Operativa, Tipo y ubicación de Módulos, reacomodo y tiempo de permanencia (Módulo Móvil). Además, en la primera fase de la Etapa Regional definieron de manera general las funciones para cada puesto de la Estructura Operativa.

**Dirección de Seguimiento y Actualización:** Diseñó la Solicitud de Inscripción, la Solicitud de Rectificación o movimiento así como los Formatos para llevar el control de los trámites de actualización y de las Credenciales entregadas en los diferentes niveles (Módulo, Zona, Distrito y Entidad). Asimismo definieron las actividades que desarrollaría cada puesto de la Estructura Operativa.

**Dirección de Cartografía:** Diseñó los procedimientos para utilizar los productos cartográficos por los diferentes puestos Operativos, definieron las actividades cartográficas que desarrollaría cada una de las figuras proporcionando los insumos necesarios.

**Dirección de Capacitación:** Colaboró con la Dirección de Seguimiento en la definición de actividades que desarrollaría la estructura operativa.

Una vez determinadas las actividades a realizar por la Estructura Operativa, las Direcciones de Seguimiento y Control procedieron a desarrollar los procedimientos para llevar a cabo las actividades. Esta tarea no fue fácil debido a que algunos insumos eran proporcionados por la empresa Polaroid encargada de la producción y organización de los Formatos de Credencial y Recibo.

Además la Coordinación de Informática revisaba los Instrumentos de Captación para corroborar la compatibilidad de éstas con el SAP (Sistema de Actualización del Padrón) de no ser así se modificaban los Formatos impactando éstos en los procedimientos.

Asimismo los Procedimientos se daban a conocer a los Partidos Políticos y en caso de inconformidad se daban alternativas o se modificaban con base en los acuerdos tomados.

Conforme se desarrollaban los procedimientos y cambios a los mismos, la Dirección de Capacitación los analizaba con el fin de que la información fuera congruente con los formatos y actividades establecidas para cada una de las figuras operativas, de no ser así se discutía con la (s) Dirección(es) correspondiente(s).

Una vez definidas todas las actividades (contenidos) se procedió a darles un tratamiento didáctico, que se vería reflejado en los manuales, para ello se determinó que todos debían elaborarse bajo la siguiente estructura:

- Carátula y portada
- Contraportada
- Hoja de datos para la identificación del programa
- Presentación
- Índice
- Introducción
- Generalidades (antecedentes del programa)
- Estructura operativa (organigrama)
- Contenido temático, para el cual debía considerarse lo siguiente:
  - Redacción en segunda persona, lenguaje sencillo sin utilizar tecnicismos, incluir en recuadros y con diferente tipo de letra aspectos de mayor importancia, incluir diagramas e ilustraciones y para el caso de los formatos incorporar instrucciones para su llenado e incluir ejemplos con base a posibles situaciones que pudieran presentarse durante el operativo, de esta forma se contaría con dos formas explicativas, una práctica y una teórica.

Para cada fase de la Etapa Regional se reestructuraron los Manuales, esto debido a cambios que surgieron por factores externos e internos a la Dirección de Capacitación.

Los factores externos se dieron por modificaciones a los Procedimientos, los cambios por factores internos se dieron con el fin de hacer más clara la comprensión de los Temas y fueron producto de los resultados de los instrumentos de Evaluación.

Debido al volumen de cada manual, sólo presentaremos el índice de cada uno de éstos.

### **Manual del Operador del Equipo Fotográfico y Auxiliar de Módulo.**

1. Recepción y organización de documentación y materiales.
2. Atención al ciudadano.
3. Control de la Información.
4. Apoyo a Responsable de Módulo.
5. Actividades del Operador del Equipo Fotográfico.
6. Cierre del Operativo.

### **Manual del Responsable de Módulo.**

1. Aspectos Generales.
2. Recepción del Área de Responsabilidad.
3. Recepción y Revisión del material y Equipo Fotográfico.
4. Organización y revisión de la Documentación Electoral para la incorporación de la fotografía.
5. Recorrido del Reconocimiento.
6. Organización del material y documentación para el operativo.
7. Asignación del área de trabajo y entrega de material
8. Descripción de los documentos a utilizar
9. Entrevista
10. Control de acceso y circulación en el área de trabajo
11. Mesa de trabajo
12. Integración de paquetes
13. Paquetes especiales
14. Control de avance y cobertura
15. Reuniones de trabajo con el Responsable de Zona
16. Devolución del equipo fotográfico, material y documentación
17. Balance general al cierre del operativo
18. Entrega de las instalaciones

### **Manual del Validador**

1. Aspectos generales
2. Importancia del puesto
3. Actividades generales del Validador
4. Apoyo en la recepción y organización de documentos al Responsable de Zona
5. Validación
6. Asignación de folios de control, documentos e inventarios y organización de paquetes validados

7. Bitácora
8. Tratamiento de paquetes especiales para área de cartografía
9. Recepción y organización de rechazos del Centro Regional de Cómputo
10. Apoyo en la conformación de bolsas
11. Documentos que no cumplen criterios de Validación
12. Revisión de credenciales generadas por actualización
13. Actividades de apoyo
14. Actividades posteriores

### **Manual del Responsable de Zona**

1. Actividades previas al operativo
2. Actividades durante el operativo
3. Actividades posteriores

### **Manual del Coordinador Técnico Distrital**

1. Actividades previas al operativo
2. Actividades durante el operativo
3. Actividades posteriores

### **Manual del Instructivo del Equipo Fotográfico**

Este Manual fue elaborado por la Dirección de Capacitación, obteniendo la asesoría de la empresa Polaroid.

El objetivo de este Instructivo fue darle a conocer a la Estructura Operativa las partes que conforman el Equipo Fotográfico, su manejo, así como las diferencias entre el Módulo Móvil y el Módulo Fijo. La elaboración de éste, se realizó con base en la demostración por parte de la empresa proveedora, además se contó con un Equipo Fotográfico fijo.

Sólo se tuvieron problemas inicialmente para describir el Módulo Móvil ya que no se contaba con él y se desconocían las diferencias entre éste y el Fijo. Esto se solucionó una vez que fue proporcionado y la diferencia básica en su manejo fue el Generador Eléctrico

El tema que corresponde al Generador Eléctrico se hizo con base a un documento que proporcionó Polaroid y Honda.

Además de los manuales antes citados, se estructuró otro denominado Manual de Información Básica para el Personal Operativo.

Este Manual se elaboró después de haber impartido el curso a la Primera Fase ya que nos dimos cuenta que el personal a capacitar requería mayores elementos sobre los fundamentos legales del programa, por ser ellos los que establecen comunicación directa con el Ciudadano.

A partir de esto, la Dirección de Capacitación suprimió del Manual del Responsable de Módulo el Capítulo de "Aspectos Generales" y elaboró para la Segunda y Tercera Fase el Manual de "Información Básica para el Personal Operativo". En éste se explican de manera sencilla temas como ¿Qué es el COFIPE?, Relación del IFE con el RFE, ¿Qué es el Catálogo General de Electores?, ¿Qué es el Padrón Electoral?, ¿Qué es la Credencial para Votar?, ¿Qué son las Listas Nominales?, ¿Cuál es la Estrategia para la entrega de Credencial?

Para la Tercera Fase este Manual tuvo modificaciones pero únicamente de estructura no de contenido.

### **c) Actividades de aprendizaje.**

Una vez que se definieron y estructuraron los contenidos se eligieron las actividades de aprendizaje o técnicas, por medio de las cuales se desarrollaría el contenido, por lo general se asignó una técnica por tema y objetivo, pero al igual que estos últimos su extensión no permitió la inclusión en este capítulo, sin embargo también se reflejan en la guía didáctica que se incluye en el anexo 1.

Para determinar cada técnica fue necesario considerar las posibles características del grupo, el tamaño, características del instructor y sobre todo los objetivos de aprendizaje planteados.

Otro punto importante que no hay que perder de vista, es la utilización de material de apoyo necesario para la aplicación de algunas técnicas, al respecto podemos mencionar que, bajo el concepto de materiales de apoyo se agrupan aquellos recursos didácticos que auxilian al instructor durante la impartición de los cursos y aplicación de técnicas, para conducir adecuadamente el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Para determinar qué tipo de material sería el más adecuado, se procuró utilizar técnicas que no requirieran de material donde se invirtiera mucho tiempo en su elaboración, que fuera fácil de manejar por cualquier instructor y que no implicara dificultades par su reproducción y distribución, esto es, debía ser material accesible, barato, sencillo y compacto.

Bajo estos criterios se determino que se elaboraran :

**Láminas de rotafolio.**- por que sirven para destacar y/o esquematizar información, y su elaboración, reproducción y distribución es sencilla, además se pueden utilizar casi en cualquier espacio con un mínimo de mobiliario, este recurso fue el más utilizado, en ellos se representaron cuadros sinópticos, cuadros resumen, temarios, diagramas, esquemas, textos alusivos, croquis, dibujos, caricaturas, etc. y fueron implementados para auxiliar al instructor cuando la técnica a aplicar era la expositiva.

**Acetatos.**- Sólo para el primer nivel de cascada, debido a que las sedes donde se impartiría esta capacitación podrían disponer de un retroproyector, se utilizaron para ampliar visualmente cuadros, esquemas, formatos, instrumentos de captación o diagramas contenidos en los manuales.

**Tarjetas para el instructor.**- donde se incluían preguntas específicas que debían aplicarse a los equipos de trabajo o de forma individual al utilizar técnicas como la interrogativa, phillips 66 o corrillos.

**Tarjeta para equipos.**- donde se incluían instrucciones específicas del trabajo a desarrollar en el equipo.

**Hojas para ejercicios.**- En estas se incluyeron procedimientos que incluían una serie de actividades y se dejaron casillas en blanco para que cada equipo o participante pasara a anotar la actividad que debía ir en dicha casilla.

Estos tres elementos (objetivos, técnicas y materiales), quedaron plasmados en las guías didácticas, las cuales se concibieron como un programa de trabajo en el que se organizó de manera equilibrada el desarrollo de cada curso con base en el conocimiento y análisis de técnicas y recursos para garantizar calidad y homogeneidad en la transmisión del contenido.

En resumen, para elaborar las guías didácticas se determinó cada uno de los objetivos de aprendizaje y una vez que se definió el contenido y de acuerdo a la importancia, grado de complejidad, secuencia y ordenamiento de éstos, se decidió la técnica didáctica más adecuada, la manera de llevarla a cabo y el material de apoyo que se usaría; asimismo se asignó un tiempo aproximado para la realización de las diversas actividades dentro del período establecido para cada curso. La información se presentó de manera sintética como en el cuadro siguiente:

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDAD	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO
------	----------	-------------------	-----------	--------------------	--------

**Tema.**- Los contenidos a tratar en el orden en el que los presentan los manuales.

**Objetivo.**- Se propusieron metas que se habrían de manifestar en forma de actividad aplicada y observable del capacitando. En él se precisaba lo que se pretendía lograr al término de cada tema.

**Técnica Didáctica.**- Procedimientos metodológicos para transmitir la información de manera balanceada, de acuerdo al tema, el objetivo señalado y los momentos grupales. Se procuró utilizar una amplia variedad de Técnicas que permitieran no perder la atención del capacitando; entre las más utilizadas se pueden señalar las siguientes: lectura comentada, lectura dirigida, corrillos, expositiva, demostrativa, dramatización, lluvia de ideas, para integración grupal y de relajación.

**Actividad.** - Se explicaban y daban recomendaciones sobre el cómo y en qué momento actuar, estaba íntimamente ligada a la Técnica Didáctica.

**Material Didáctico.** - Listado de los materiales que se utilizarían en cada una de las actividades, acorde al tema y características del grupo.

**Tiempo.** - El tiempo se asignó de acuerdo a la planeación general del curso, los días de duración del mismo, número de manuales a revisar y en específico a cada tema, dependiendo de la actividad a realizar.

Todas las guías se elaboraron en la Dirección de Capacitación, siguiendo el modelo antes descrito, ésta se entregaron a cada una de las personas que fungirían como instructores, se indicó su utilidad e importancia de considerarse en los cursos.

Cabe mencionar que aún y cuando las Guías eran programas que establecía la Dirección de Capacitación para todas las Entidades, fueron elaboradas sin perder de vista que podían modificarse para adecuarse a las necesidades específicas de cada grupo e instructor siempre y cuando se alcanzara el objetivo planteado.

Las Guías se modificaron para la 2a y 3a Fase en contenido de acuerdo a los cambios en la información de los manuales o por considerar más adecuada alguna técnica o actividad respecto a la escogida con anterioridad.

En el siguiente cuadro se enlistan las guías elaboradas para la etapa regional.

FASE	NOMBRE DE LA GUÍA DIDÁCTICA
Primera	Manual del Instructor Instructivo del Equipo Fotográfico Responsable de Módulo Proceso Federal Responsable de Módulo Proceso Federal Local Auxiliar de Módulo y Operador de Equipo Fotográfico Proceso Federal Auxiliar de Módulo y Operador de Equipo Fotográfico Proceso Federal Local Validador Proceso Federal Validador Proceso Federal Local Responsable de Zona Coordinador Técnico Distrital.
Segunda	Documento de Información Básica para el Proceso Operativo Instructor Instructor del Equipo Fotográfico Responsable de Módulo Auxiliar de Módulo y Operador del Equipo Fotográfico Validador Responsable de Zona Coordinador Técnico Distrital
Tercera	Información Básica para el personal Operativo Instructor Instructor del Equipo Fotográfico Responsable de Módulo Auxiliar de Módulo y Operador del Equipo Fotográfico Validador Responsable de Zona Coordinador Técnico Distrital

Finalmente es importante señalar que para la elaboración de todo el material se consideró el perfil que se estableció para ocupar cada uno de los puestos a capacitar los cuales fueron :

### **Coordinador Técnico Estatal**

#### Perfil:

- Edad: - 25 años en adelante
- Escolaridad: - Título de licenciatura en Ciencias Sociales o Económico Administrativas
- Aptitudes: - Iniciativa para desarrollar y ejecutar planes y procedimientos.  
- Capacidad de organización y dirección de personal.
- Experiencia: - En el diseño y/o ejecución de proyectos.  
- Participación en el análisis e interpretación de datos estadísticos.  
- Manejo de personal, reclutamiento, organización y capacitación.  
- Experiencia en trabajos de campo.
- Requisitos: - Dos años o más de experiencia profesional.  
- Tiempo completo.  
- Disponibilidad para desplazarse dentro y fuera de la entidad.

### **Subcoordinador Técnico Estatal**

#### Perfil

- Edad: - 25 años en adelante
- Escolaridad: - Título de licenciatura en Ciencias Sociales o Económico Administrativas.
- Aptitudes: - Habilidad en la ejecución de planes y proyectos.  
- Capacidad en el manejo de recursos materiales y humanos.
- Experiencia: - Análisis e interpretación de datos estadísticos.  
- Manejo de personal.  
- Experiencias en trabajos de campo.
- Requisitos: - Dos años o más de experiencia profesional.  
- Radicar en la entidad con amplio conocimiento de la misma.  
- Tiempo completo.

### **Coordinador Técnico Distrital**

#### Perfil

- Edad: 25 años en adelante.
- Escolaridad: - Licenciatura en Ciencias Sociales o Económico Administrativas.
- Aptitudes: - Planeación y organización de proyectos y programas.  
- Habilidad en el manejo de grupos.-  
- Disponibilidad para trabajar bajo presión.
- Experiencia: - Un año o más en las siguientes actividades:  
- Manejo y organización de grupos.  
- Conocimiento de aspectos geográficos y socioeconómicos de la región.  
- Análisis e interpretación de datos estadísticos.  
- Participación en trabajos de campo.
- Requisitos: - Dos años o más de experiencia profesional.  
- Tiempo completo.  
- Disponibilidad de desplazamiento en la entidad.

### **Auxiliar del Coordinador Técnico Distrital**

#### Perfil

- Edad: - 25 años en adelante.
- Escolaridad: - Pasante en Ciencias Sociales o Económico Administrativas.
- Aptitudes: - Planeación y organización de proyectos y programas.  
- Habilidad en el manejo de grupos.  
- Disponibilidad para trabajar bajo presión.
- Experiencia: - Un año o más en las siguientes actividades:  
- Manejo y organización de grupos.  
- Conocimiento de aspectos geográficos y socioeconómicos de la región.  
- Análisis e interpretación de datos estadísticos.  
- Participación en trabajos de campo.
- Requisitos: - Dos años o más de experiencia profesional.  
- Tiempo completo.  
- Disponibilidad de desplazamiento en la entidad.

**Responsable de Zona**

Perfil

- Edad: 20 años en adelante.
- Escolaridad: Egresado de Bachillerato Técnico en las siguientes instituciones: CONALEP, CEBETIS, Institutos Tecnológicos Regionales y Escuelas Vocacionales.
- Aptitudes:
- Capacidad para organización y control de personal.
  - Habilidades en tareas administrativas y clasificación e integración de documentos.
- Experiencia:
- Manejo de personal y organización de grupos.
  - Participación en trabajos de campo.
  - Conocimiento geográfico y socioeconómico de la región.
  - Administración de recursos materiales y manejo de documentación.
- Requisitos:
- Disponibilidad para desplazarse dentro del Distrito.
  - Tiempo completo.

**Validador**

Perfil

- Edad: - 20 años en adelante.
- Escolaridad: - Egresado de Bachillerato Técnico en las siguientes instituciones: CONALEP, CEBETIS, Institutos Tecnológicos Regionales y Escuelas Vocacionales.
- Aptitudes: - Capacidad para organizar y realizar diversas tareas.
- Experiencia: - Organización de documentación y archivos
- Control de documentos e inventarios
- Requisitos:
- Conocimiento geográfico y socioeconómico de la región.
  - Radicar en la sede distrital.
  - Capacidad de trabajo bajo presión.
  - Disponibilidad de tiempo completo.

### Responsable de Módulo

#### Perfil

- Edad: - 20 años en adelante.
- Escolaridad: - Egresado de bachillerato técnico en las siguientes instituciones: CONALEP, CEBETIS, institutos tecnológicos regionales y escuelas vocacionales.
- Aptitudes: - Habilidad para establecer relaciones interpersonales positivas.  
- Capacidad de organización y ejecución de diversas tareas.
- Experiencia: - Organización y administración de personal.  
- Integración de documentos e inventarios.  
- Haber participado en trabajos de campo.

### Auxiliar de Módulo

#### Perfil

- Edad: - 20 años en adelante.
- Escolaridad: - Egresado de bachillerato técnico en las siguientes instituciones: CONALEP, CEBETIS, institutos tecnológicos regionales y escuelas vocacionales.
- Aptitudes: - Facilidad de expresión verbal.  
- Capacidad de organización.  
- Habilidad para realizar diversas tareas.
- Experiencia: - Organización de documentación de archivos.  
- Conocimiento geográfico de la entidad.
- Requisitos: - Tiempo completo.  
- Disponibilidad para desplazarse dentro de los distritos.

**Operador de Equipo Fotográfico**

## Perfil

- Edad: - 20 años en adelante.
- Escolaridad: - Egresado de bachillerato técnico en las siguientes instituciones: CONALEP, CEBETIS, institutos tecnológicos regionales y escuelas vocacionales.
- Aptitudes: - Habilidad en el manejo de equipos de cómputo y de equipo fotográfico.
- Experiencia: - Experiencia y/o conocimiento de los procesos de cómputo, equipo fotográfico, sumadoras y máquinas de escribir.  
- Organización de archivos.
- Requisitos: - Alto sentido de responsabilidad  
- Disponibilidad para trasladarse dentro del municipio.  
- Radicar en la entidad.  
- Disponibilidad de tiempo completo.<sup>2</sup>

Estas serían las únicas características que se exigirían para ocupar cada puesto, sin embargo, fue necesario no perder de vista que la población a capacitar era de todo el país y debido a sus particularidades socioeconómicas era imposible que el personal a contratar en todas las regiones cumpliera con el perfil establecido, por tanto, para el diseño de materiales se debía considerar que se tendría personal con primaria, como máximo grado de estudios.

## d) Evaluación del aprendizaje.

Después de haber definido los objetivos, desarrollado el contenido y materiales, es necesario pensar en los instrumentos que permitan verificar y comprobar que los participantes han adquirido el aprendizaje planteado en los objetivos.

Los instrumentos que se elaboraron fueron básicamente las pruebas objetivas, por considerarse que reúnen las características necesarias para medir el aprendizaje, sin embargo algunas técnicas y ejercicios tuvieron un doble objetivo, apoyar el desarrollo de un tema y evaluar la adquisición del mismo.

Se elaboraron nueve pruebas una por cada manual en ellas se incluyeron diferentes tipos de reactivos, tales como preguntas de opción múltiple, correspondencia, complementación, doble alternativa, respuesta breve, ordenamiento e identificación, y se aplicaron al término de la revisión de cada manual, fueron calificas de inmediato, con el fin de determinar los aciertos y errores, para despejar las dudas y reforzar el conocimiento.

<sup>2</sup> El perfil para cada puesto se retomaron del documento preliminar Op. Cit. págs. 18-25

Se calificó el nivel de conocimiento de los capacitandos dependiendo del número de aciertos conforme a una escala numérica del cero al diez. Todo aquel capacitando que obtuvo una calificación menor de 6 fue reinstruido.

Además de las pruebas se diseñó una lista de verificación, a través de ésta se verificó un procedimiento de secuencia obligatoria, es decir se constató que los capacitandos siguieran cada uno de los pasos a efectuar durante la entrevista al ciudadano y la elaboración y entrega de la credencial en módulo, y se aplicó al final de la revisión del instructivo del equipo fotográfico.

En el anexo 2 se incluye a manera de ejemplo un ejercicio, una de las pruebas utilizadas y la lista de verificación.

Como resultado final de estas cuatro tareas (objetivos de aprendizaje, contenidos de enseñanza, actividades de aprendizaje y evaluación) se obtuvieron tres programas de capacitación, que se definieron según el nivel de responsabilidad y las funciones a desarrollar, a continuación describiremos brevemente cada uno de ellos, aclarando que el cuerpo de estos programas lo conforman las guías didácticas.

### **Programa 1**

Dirigido a los puestos de Coordinación que estarían relacionados directamente con las actividades de capacitación (Subcoordinador Técnico Estatal, Coordinadores y Subcoordinadores de Capacitación y Coordinador de Seguimiento y Actualización) y a los responsables de reproducir la instrucción, es decir, Instructores Distritales y Técnicos de Seguimiento.

El objetivo general fue, formar instructores que contarán con un marco común de referencia, en cuanto a los conceptos y técnicas didácticas básicas que deberían aplicarse para conducir adecuadamente el proceso de Enseñanza -Aprendizaje, considerando las especificidades del programa este marco común permitiría homogeneizar el proceso de instrucción a nivel nacional, para lograr el objetivo se desarrollarían dos tipos de acciones.

- a) Dar un espacio prioritario a la formación de instructores, dedicando los dos primeros días del curso a este tema y el resto del tiempo (10 días) del curso estarían destinados para revisar cada uno de los temas (procedimientos) que se transmitirán a la estructura operativa.
- b) Elaborar un manual para el instructor en el que se plasmarían, con un sentido práctico, los conceptos que regirán las capacitaciones durante el desarrollo del programa.

Los responsables de preparar a los instructores sería personal de Oficinas Centrales.

## Programa 2

Dirigido a los puestos de Coordinación, que estarían relacionadas directamente con los trabajos de campo (Coordinador de Cartografía, difusión, Técnico Distrital y Auxiliar del Coordinador Técnico Distrital).

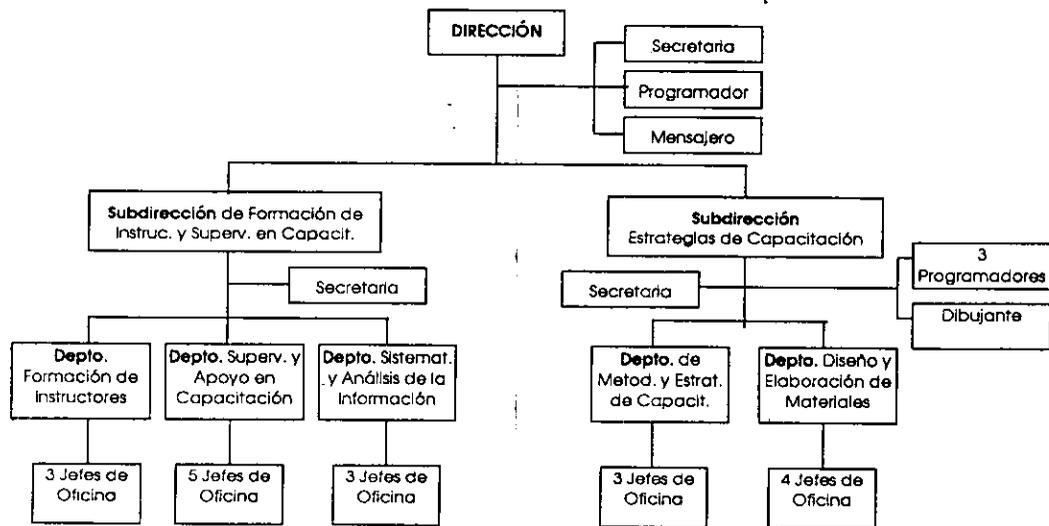
El objetivo: Proporcionar los elementos para dirigir, coordinar y supervisar las actividades de campo, en este sentido se revisarían los contenidos sobre sus propias actividades y las que desarrollaría el personal a su cargo, por ello se define elaborar un manual de procedimientos operativos para cada figura que participaría en el programa.

## Programa 3

Este programa fue dirigido a personal con actividades relacionadas directamente con el módulo (supervisión y operación) Responsable de Zona, Validador, Responsable de Módulo, Auxiliar de Módulo Y Operador de Equipo Fotográfico.

El objetivo fue proporcionar los elementos necesarios para realizar una supervisión efectiva sobre las actividades que se desarrollarían en módulo, así como la ejecución de las mismas. En este curso se revisarían los manuales de procedimientos operativos de los puestos correspondientes, es decir, se eliminarían los de los puestos de coordinación.

Finalmente es importante aclarar que las dos primeras etapas del proceso (planeación y detección de necesidades) fueron desarrolladas únicamente por tres personas que de inicio conformaban la Dirección de capacitación, posteriormente y después de haber obtenido las necesidades de capacitación se determinó el número de personal necesario para el desarrollo de las siguientes etapas del proceso, de tal forma que la dirección de capacitación a nivel central quedó conformada de la siguiente manera :



Las funciones asignadas a cada subdirección fueron las siguientes:

**Subdirección de Formación de Instructores y Supervisión en Capacitación.-** Diseñar la metodología para la formación de instructores internos (personal de la propia Dirección de Capacitación central) y externos (personal de la estructura estatal); elaboración el manual del instructor; elaboración de instrumentos de evaluación y material didáctico de apoyo (guías didácticas, rotafolios, etc.); organización de cursos; tramitación de requerimientos materiales; planeación para las supervisiones; sistematización de la información recabada durante y posterior a los cursos e impartición de cursos al 1er. nivel.

**Subdirección de Estrategias de Capacitación.-** Participar con las diferentes direcciones de la Coordinación General Técnica, para definir procedimientos (actividades que desarrollarían cada una de las figuras de la Estructura Operativa), diseñar y elaborar los manuales de procedimientos; establecer las bases teóricas para elaborar el material didáctico de apoyo; supervisión y apoyo a cursos y operativo; asesoría en procedimientos operativos a Coordinadores Estatales de Capacitación e Instructores y a toda la Estructura Operativa en general e impartición de cursos al 1er. nivel.

Finalmente y en forma de resumen podemos decir que la elaboración de programas de capacitación constituye una tarea fundamental, ya que forman la columna vertebral de todo el proceso de capacitación, por ello es necesario que se elabore bajo una metodología definida, en este caso la que se estableció para el programa Credencial para Votar con Fotografía se rigió por la Tecnología Educativa.

De acuerdo a lo anterior es en esta etapa del proceso donde se necesita tener plena claridad de lo que se quiere, cómo y quien lo hará, para ello la definición del modelo de Instrucción a utilizar debe estar bien definido debido a que a partir de éste se dará continuidad al resto de las etapas que conforman el proceso de capacitación, y de no ser así el resto de las actividades perderán sentido, esto no indica que no se puedan desarrollar cursos y elaborar material didáctico, su implicación brota cuando se pierde el Control del Proceso, no teniendo elementos para saber si funcionaron o no los materiales, si la instrucción fue efectivo o bien si los objetivos de aprendizaje se cumplieron, etc.

En conclusión podemos decir que la capacitación no funciona si no le antecede un plan y sus respectivos programas sustentando esta afirmación con la experiencia que se adquirió durante el programa Padrón 1991 donde debido al poco tiempo que se tenía (3 meses) para capacitar a un gran número de personas a nivel nacional el área de capacitación se concretó a realizar materiales para los cursos, repartirlos y organizarlos donde la cascada para impartir los cursos se conformó por 5 niveles aproximadamente y los resultados que se obtuvieron fueron desalentadores, como por ejemplo la magnitud sobre la distorsión de la información fue elevada, esto se reflejó durante el desarrollo de las actividades del personal capacitado, alto costo en actividades de supervisión a todo el país para corregir errores (mismos que pudieron evitarse si la instrucción hubiera sido más efectiva), constante envío de volantes para reafirmar procedimientos, etc. a la fecha esto se sabe por que se reflejó durante el operativo y no porque se cuente con reportes de capacitación.

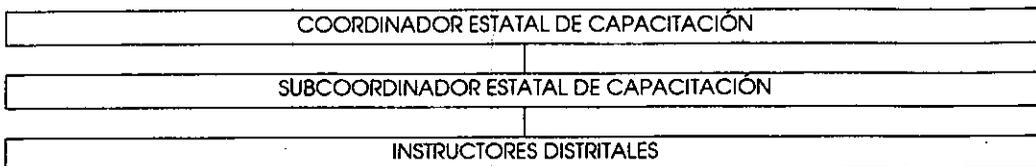
### 3.4. Habilitación y Ejecución de los Programas de Capacitación del Programa Credencial para Votar con Fotografía

Una vez que se elaboraron los programas el siguiente paso es definir los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su ejecución.

- Recursos Humanos

De acuerdo al número de personas a capacitar y tiempos disponibles, se determinó que el personal de la Dirección de Capacitación, fuera el responsable de impartir los cursos 1er. Nivel al personal que fungiría como instructor en el 2o. Nivel.

Por otra parte en cada entidad se conformó una Coordinación Estatal de Capacitación, la cual estuvo integrada por:



Se asignó un Coordinador por entidad federativa

Los Subcoordinadores Estatales de Capacitación se asignaron tomando en cuenta la extensión territorial de la entidad y el número de personas a capacitar, por lo que no en todas las entidades contaron con esta figura.

Con respecto al número de Instructores este correspondió al total de Distritos Electorales en la Entidad, sin embargo en algunas entidades fue superior, debido al volumen de personal a capacitar.

Esta estructura sería la responsable de:

- Planear los cursos de Capacitación a nivel Estatal conforme a los lineamientos de Oficinas Centrales
- Instruir al personal en el 2o. Nivel de Cascada. Es importante recordar que para el desarrollo de esta función fue necesario el apoyo de la estructura estatal de Seguimiento y Actualización.
- Supervisar y reinstruir al personal operativo, con la finalidad de detectar y/o corregir fallas en la aplicación de los procedimientos operativos y hacer más eficiente el trabajo.
- Controlar el Proceso de Capacitación a nivel estatal.

Una vez que se precisó el personal necesario y las funciones que desarrollarían cada uno de éste, se contrató de acuerdo a la fase en que iniciaría el operativo.

Al concluir la contratación del personal se inició con la determinación de necesidades de recursos materiales, en ésta participaron ambas estructuras, a continuación se menciona el mecanismo empleado para esta actividad.

- Recursos Materiales y Financieros

Para determinar los recursos materiales fue necesario: Definir el número de capacitandos y grupos por nivel de Cascada, para ello una vez establecida la Estrategia para los cursos( niveles, personal a capacitar y sedes), el personal de la estructura central, solicitó a los Coordinadores Estatales de Capacitación (mediante oficio) un estimado del número de capacitandos y grupos que conformarían cada nivel de Cascada.

Por lo que respecta al número de personas que integraría un grupo, la Dirección de Capacitación determinó que para un mejor aprovechamiento de los capacitandos, los grupos no excedieran de 25 personas, esta regla fue aplicada por los Coordinadores de Capacitación al momento de estimar el número de grupos.

Finalizada la elaboración del estimado de capacitandos y grupos, era enviado a la Dirección de Capacitación para su validación, ésta se realizaba contrastando la plantilla del Personal Operativo autorizada por la Dirección de Operaciones de Campo y el estimado de capacitandos y grupos, generalmente el número de capacitandos fue mayor a la plantilla operativa autorizada, dado que en el estimado se incluía personal de reserva con objeto de cubrir posibles bajas o deserciones. Respecto al número de grupos, éste se validaba a partir del criterio de 25 personas como máximo en cada grupo.

En caso de que la información enviada por los Coordinadores Estatales de Capacitación presentara inconsistencias, personal de la estructura central establecía comunicación con el Coordinador para las correcciones o aclaraciones pertinentes.

Los capacitandos para la etapa regional en sus 3 fases fue de 26,573, conformándose 1,063 grupos.

Al obtener estos datos el siguiente paso fue calcular los recursos materiales necesarios para la impartición de los cursos éstos fueron estimados y gestionados por la Dirección de Capacitación ante el Área Administrativa. Ambas normaron los criterios para la presupuestación de cursos.

El cálculo de recursos materiales se realizó directamente en la Dirección de Capacitación, tomando como insumo para su elaboración el Estimado de capacitandos y grupos por entidad.

A partir del total de capacitandos y grupos se determinó :

- El tiraje de manuales
- Calculo de viáticos para el personal que se capacitaría en la sede central

---

Dirección central encargada de determinar el número de plazas por puesto y entidad.

El número de documentos a fotocopiar para los cursos 1er. nivel

Cantidad de materiales de oficina para los cursos 1er. nivel

Equipo de apoyo (retroproyectores, portarotafolios, etc.) para impartir los cursos 1er. nivel

Para impartir los cursos en los siguientes niveles se asignó por entidad recursos para:

- Material de Oficina, donde se incluyó la papelería para cursos: hojas blancas, lápices, plumas, sacapuntas, gomas, etc.
- Fotocopiado de material y guías didácticas, rotafolios, exámenes, etc.
- Viáticos para el personal que se capacitó en sede estatal, los montos asignados cubrían hospedaje y alimentación.
- Ayuda de Capacitación, correspondió a una tarifa fija para alimentación, asignada a los capacitandos que se concentraron a nivel Distrito para recibir instrucción.

Una vez concluido el presupuesto por entidad y curso, se enviaba al Área Administrativa para su validación y su posterior radicación a las Coordinaciones Administrativas Estatales.

Además de los recursos anteriores fue necesario realizar un cálculo de equipo y material fotográfico para instruir al personal en su manejo, de tal manera que dentro de las actividades previas a la impartición de este curso, se determinó el número de equipos y la cantidad de material fotográfico por grupo y la estrategia de distribución de los mismos.

Para determinar el número de Módulos a utilizar durante los cursos por entidad y nivel de Cascada se realizó lo siguiente:

- Los Coordinadores Estatales de Capacitación enviaron, a petición de la Dirección, un Directorio de las sedes donde se llevarían a cabo los cursos. Asimismo señalaron el número de grupos y capacitandos que tendrían en cada una de ellas de acuerdo al nivel de cascada.
- Al recibir los Directorios, la Dirección de Capacitación procedía a calcular el número de equipos por sede, a partir de los siguientes criterios:
  - En los casos en los que sólo se impartiría un curso, se asignaba un equipo móvil y otro fijo.
  - Donde se instruiría en más de dos grupos en la misma fecha, se determinaba que el número de unidades móviles y fijas correspondiera al total de grupos.
  - En las sedes donde se capacitaría en dos o más grupos en diferentes fechas, se identificaban los diferentes cursos por nivel y fechas con la finalidad de utilizar los mismos Módulos en momentos diferentes.

Para asegurar que cada capacitando practicara por los menos cuatro veces el manejo de equipo se estimó conveniente que cada grupo contara con:

- 8 Cajas de película Polaroid, sin trama de seguridad (16 cartuchos).
- 130 Ensamblados de Credenciales sin impresión, material empleado únicamente para Capacitación.
- 130 Recibos sin impresión, material utilizado únicamente para Capacitación.
- 5 Hojas de insertos precortados (con 56 insertos cada hoja)
- 1 bolsa de Etiquetas autoadheribles.

Terminado el cálculo de equipo y material, la Dirección de Capacitación elaboró el Directorio definitivo en el que se registro No. de equipos y material fotográfico necesario por Entidad, con el propósito de solicitar a la Dirección de Diseño de Proyectos la entrega y distribución de Módulos y Material a cada una de las Coordinaciones Técnicas Estatales.

Los Módulos se deberían instalar una semana antes del inicio de los cursos y los responsables de su recepción y prueba, fueron las estructuras de Capacitación y Seguimiento de cada entidad.

En conclusión podemos decir que el desarrollo de esta etapa es determinante para el éxito de los subsecuentes, por tanto hay que ser muy cuidadoso en la selección de los recursos humanos y materiales ya que no basta con la elaboración de un buen plan de trabajo, en este caso resulta más importante quiénes lo llevarán a cabo.

Una vez contratado el personal que se consideró necesario se distribuyeron las cargas de trabajo, con el fin de "Ejecutar" los programas.

A continuación presentamos lo que implicó la ejecución. Es preciso aclarar que únicamente se incluirá la ejecución de la etapa regional y sus respectivas fases (1a, 2a. y 3a), considerando que es la más importante y representativa, además el cumulo de información que implica el desarrollo de la etapa nacional y los cursos que se impartieron en la misma, resultaron excesivos.

Para llevar a cabo la ejecución de los programas el principal elemento que hay que considerar, son los instructores y su buen desempeño, por tal motivo y debido al número de personas a capacitar con la calidad deseada, era necesario contar con personal preparado para instruir, para ello fue necesario solicitar un perfil determinado para el personal que ocuparía el puesto de instructor, sin embargo en varias entidades dada sus características socio económicas era imposible cubrir con dicho perfil, razón por la cual debíamos proporcionarles:

- Herramientas didácticas y técnicas de instrucción que facilitan el proceso Enseñanza - Aprendizaje.

Elementos para motivar a los grupos y crear un ambiente de reflexión y planteamiento de alternativas viables para resolver las diferentes situaciones que se pudieran presentar en el operativo

Elementos para el manejo de grupos (integración, manejo de conflictos, etc.)

Con el objetivo de proporcionarle al personal estos elementos mismos que le permitirían transmitir de manera clara y correcta los Procedimientos Operativos, la Dirección de Capacitación elaboró un Manual en el cual se incluyeron los siguientes temas:

1. Descripción de la estrategia de capacitación para el programa Credencial para Votar con Fotografía, donde se mencionó lo siguiente:

- Objetivos general y específicos del proceso de capacitación
- Etapas y fases en que se dividió el programa
- Estrategia para capacitación al personal, donde se especificaron niveles y fechas para el desarrollo de los cursos.
- Organización de los cursos. Se describió de forma general las tareas de la dirección de capacitación en cuanto a la organización de cursos y especificando claramente las que realizaría la estructura estatal de capacitación.
- Actividades y enlace durante la instrucción entre la estructura de Captación y la de Seguimiento y Actualización, donde especificaron responsabilidades de cada estructura durante los cursos.

2. Proceso general de capacitación, donde se definió lo siguiente:

- Conceptos de: Capacitación, proceso de Enseñanza-Aprendizaje, elementos que intervienen en este proceso y sus características.
- El instructor en la capacitación describiendo lo siguiente:
  - Habilidades que debe desarrollar el instructor tales como: Programar las sesiones de trabajo, verificar avances y dar apoyo a quienes se retrasan, aprovechar las experiencias y necesidades del participante, etc.
  - El decálogo del instructor (libertad, madurez emocional, creatividad, seguridad, autoridad, manejo de grupo, cordialidad, orientador, imagen y paciencia).
  - El papel del instructor en el aprendizaje grupal, donde se dieron recomendaciones para que el instructor trabajara en y con el grupo, tales como, ser observador del proceso grupal previendo y adelantándose a determinadas actitudes, fortaleciendo las positivas y reduciendo las negativas, procurando ser objetivo; facilitador del aprendizaje al detectar las causas de las situaciones problemáticas, suscitar y promover las condiciones que hagan posible la consecución del aprendizaje grupal, removiendo los obstáculos describiendo lo que está pasando y tratando de llamar la atención sobre determinado hecho e invitando al grupo a que analice e intercambie ideas; el instructor como propiciador de la comunicación, considerando que la comunicación es su principal herramienta de trabajo ya que por medio de ésta los participantes condicionan recíprocamente su conducta en forma de

intercambio de ideas, actitudes, conocimientos y experiencias, se recomienda al instructor no obligar ni exigir una participación expresa, propiciar una participación equitativa en el grupo, dar entonaciones de voz diferentes para despertar el interés del grupo, manejar una postura adecuada, etc.

- El participante en la capacitación, donde se describen algunas características ante el aprendizaje y se enlista la tipología de aquellos participantes que comúnmente se presentan en los grupos tales como; el sábelo todo, el contreras, el ignorante, el dormilón, el platicador, el flojo, el veterano, entre otros, además se dieron recomendaciones para el trato de cada uno de estos participantes.
  - El grupo, definiendo y describiendo las características del grupo, además se presentaron algunas recomendaciones sobre el manejo de grupos como; evitar que se consoliden roles rígidos, reconocer al grupo como fuente de experiencias, dar importancia tanto a los intereses grupales como a las metas de aprendizaje, etc.
  - Recursos didácticos, se describió la clasificación de los recursos didácticos, así como su utilidad e importancia se incluyeron algunos ejemplos de técnicas basadas en la dinámica de grupos y de instrucción.
3. Evaluación del proceso de capacitación, en este tema se incluyó el objetivo de la evaluación se describieron los instrumentos a utilizar, así como el momento de su aplicación, además se enfatizó la importancia que habría que otorgarse a esta actividad durante la instrucción y el desarrollo del operativo.

Este manual sería el primero en revisarse antes de iniciar con lo referente a procedimientos operativos y sólo se trataría en la capacitación del 1er. Nivel, ya que en éste se habilitaría a los instructores para continuar con la cascada.

### **Organización de Cursos**

De acuerdo al ámbito donde se desarrollaron los cursos (central o estatal), se realizaron una serie de tareas que permitieron disponer de aulas y materiales (portarotafolios, proyectores, etc.), para llevar a cabo la instrucción.

La organización de cursos a nivel central (1º nivel de cascada) consistió en :

- Solicitar al área administrativa, aulas y materiales de apoyo ( portarotafolios, pizarrones, etc.).
- Tramitar viáticos y pasajes para la permanencia y traslado del personal a capacitar, o en su caso alojamiento y alimentación para los participantes.
- Programar el horario de los cursos (elaboración de agenda de trabajo).
- Conformar grupos de acuerdo al número de participantes.
- Reproducir el material didáctico.

Para llevar a cabo el resto de los cursos a nivel estatal (2º nivel de cascada) las Coordinaciones de Capacitación realizaron las siguientes actividades:

- Concertar aulas con los diferentes organismos y dependencias gubernamentales.
- Solicitar a la Coordinación Administrativa Estatal material de papelería y fotocopiado de materiales didácticos.
- Programar los cursos, considerando horario de trabajo, instructores y sedes para la capacitación.
- Determinar la estrategia para distribuir el material a las diferentes sedes.

Al finalizar las tareas y organización de cursos se procedió a la impartición de los mismos de acuerdo a lo programado.

A continuación se presenta la información sobre el número de personas capacitadas, grupos conformados, instructores, fechas de capacitación, sedes, materiales utilizados, etc. esta información se organizo de acuerdo a las fases del programa.

### **Desarrollo de Cursos**

#### **a) Niveles de Capacitación**

De acuerdo a la estrategia de capacitación en cascada, para la impartición del curso Procedimientos Operativos Etapa Regional se estructuraron varios niveles, diferenciados por los puestos a capacitar. La aplicación de dicha estrategia cumplió con las expectativas de transmitir la información con la menor distorsión posible abarcando en el tiempo establecido la capacitación a toda la estructura operativa. Tal logro se obtuvo en cada una de las fases en las que se dividió la Etapa Regional.

Las figuras que conformaron los dos niveles de instrucción se muestran a continuación. Cabe recordar que el segundo nivel se subdividió en cuatro momentos de acuerdo a la distribución de los puestos.

## NIVELES DE CAPACITACIÓN 1, 2 Y 3 FASE

NIVEL	CAPACITADORES	CAPACITANDOS
1	Instructores de Oficinas Centrales	Coordinadores Técnicos Estatales Subcoordinadores Técnicos Estatales Coordinadores Estatales de Capacitación Coordinadores Estatales de Seguimiento y Actualización Subcoordinadores Estatales de Capacitación Subcoordinadores Estatales de Seguimiento y Actualización Instructores Distritales Técnicos de Seguimiento.
2A	Instructores Distritales Técnicos de Seguimiento y Actualización.	Coordinadores Estatales de Cartografía* Coordinadores Estatales de Difusión y Concertación* Coordinadores Técnicos Distritales Auxiliares de Coordinadores Técnicos Distritales.
2B	Instructores Distritales Técnicos de Seguimiento y Actualización.	Responsables de Zona Responsables de Módulo.
2C	Instructores Distritales Técnicos de Seguimiento y Actualización.	Auxiliares de Módulo Operadores del Equipo Fotográfico
2D	Instructores Distritales Técnicos de Seguimiento y Actualización.	Validadores.

\* Estos son puestos de apoyo para el desarrollo del programa, por tal motivo fue necesario informarles la estrategia del mismo e incorporarlos a los cursos.

Como se observa en las 3 fases la agrupación de puestos en cada nivel fue el mismo.

En relación a los contenidos que se revisaron en cada nivel el orden fue el siguiente :

NIVEL	FASE	CONTINIDO	OBSERVACIONES
1o.	1a.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual del Instructor</li> <li>• Manual del Auxiliar de Módulo y Operador del Equipo Fotográfico.</li> <li>• Manual del Responsable de Módulo</li> <li>• Instructivo del Equipo Fotográfico</li> <li>• Manual del Validador</li> <li>• Manual del Responsable de Zona</li> <li>• Manual del Coordinador Técnico Distrital.</li> </ul>	Este curso estaba dirigido al personal que fungiría como instructor en en segundo nivel, por ello fue necesario habilitarlos como instructores y además proporcionarles todos los contenidos sobre las actividades que realizarían cada una de las personas que iban a capacitar.

Para el 2o. nivel (A,B,C Y D) el orden fue el mismo, sin embargo el número de manuales a revisar disminuyó de acuerdo a las funciones a desarrollar por cada puesto, de esta manera para el 2o. nivel "A" se omitió el manual del Instructor, para el 2o. nivel "B" además del anterior se omitió el manual del Coordinador Técnico Distrital, en el 2o. nivel "C" sólo se revisaron los manuales del Auxiliar de Módulo y Operador de Equipo Fotográfico; Responsable de Módulo e Instructivo del Equipo Fotográfico, en el último nivel 2o. "D" además de los anteriores se revisó el manual del Validador.

La organización de contenido se determinó de acuerdo a la secuencia lógica de actividades a realizar por cada puesto, iniciando por aspectos particulares y concluyendo con los generales.

Las variables en la 2a. y 3a. fase consistieron en la incorporación de un nuevo manual denominado "Puntos Básicos" el cual se revisó (en el 1er. Nivel), después del manual del Instructor y, en el 2o. nivel fue el primero, además el orden de los manuales del Auxiliar de Módulo, Operador del Equipo Fotográfico y Responsable de Módulo se invirtió, debido a las sugerencias del personal capacitado en la 1a. fase.

En relación al desarrollo del contenido en la 1a. fase, 1er. Nivel, existieron varios problemas consecuencia de cambios en los insumos que la Compañía Polaroid produciría para atender a los ciudadanos en módulo, ya que al iniciar afirmó que el control de calidad de sus productos sería perfecto, de esta forma los contenidos de los manuales iban encaminados hacia dicha perfección, sin embargo al última hora (al momento en que se impartían los cursos) envió un boletín con una serie de anomalías que podían presentarse en sus productos, de tal manera que los procedimientos (contenidos) debían ser ajustados de acuerdo a esta problemática, dando alternativas para su solución, al ser modificados los contenidos, surgieron una serie de confusiones en los capacitandos para la comprensión de varios temas que se vieron afectados, lo que obligo a la inversión de mayor tiempo (del que se tenía planeado) para su explicación, sin embargo los objetivos fueron alcanzados.

Para la 2a. y 2a. fase (1er. Nivel) estos problemas ya no existieron debido a que la modificación del contenido se hizo con atelación a los cursos.

Con respecto al 2o. nivel y en particular el 2 C y D, para todas las fases la problemática presentada fue debido a dos aspectos, primero porque el área administrativa (Recursos Humanos) decidió aplicar un test para determinar si el personal reclutado contaba con las características para desarrollar el trabajo que se les encomendaría, esta prueba psicológica se aplicó a todo el personal, sin importar su nivel académico y socioeconómico, lo que ocasionó que el 90% del personal reclutado en zonas marginadas en varios estados de la república (Chiapas, Oaxaca, Tlaxcala, Puebla, San Luis Potosí, Veracruz, etc.) resultará no apto.

Es preciso señalar que aún y cuando se definió un perfil para cubrir cada puesto, en estas zonas por razones obvias no fue posible cubrirlo y la alternativa de contratar personas de otras áreas para estas plazas resultaba demasiado costosa, por tal motivo se contrató gente que apenas sabía leer y escribir, de esta forma al aplicar un test ni siquiera entendían las preguntas, al emitir los resultados, existió una protesta generalizada por

parte de los encargados de reclutar al personal, debido a que no tenían ninguna alternativa para solucionar su problema, además los cursos se estaban posponiendo y no había ninguna posibilidad para atrasar el inicio del programa, de tal forma que la Dirección de Capacitación tuvo que intervenir para que se fuera más flexible sobre el juicio para calificar los test, tomando en cuenta el nivel académico de cada persona.

Solucionado este problema dio inicio el desarrollo de los cursos, enfrentando algunas dificultades de comprensión, ocasionadas por la misma causa (nivel académico), estas fueron solucionadas para la 1a. fase por el propio instructor, dedicando mayor tiempo a la explicación y haciendo grupos de trabajo extraclase, sin embargo los resultados obtenidos a través de los exámenes no fueron satisfactorios, pero al ser revisados, en el grupo se detectó que existieron una serie de confusiones para su solución sobre todo en aquellos que se pedía relación de columnas u opción múltiple.

Para el caso de las siguientes fases 2a. y 3a., estos problemas se trataron de evitar cambiando algunas técnicas didácticas, proporcionándole al instructor mayores elementos para modificar su programa sin alterar objetivos, reestructurando los exámenes, etc., esto no significa que no se hayan presentado dificultades, sin embargo fueron menores.

En el siguiente apartado (3.5. Evaluación del Proceso de Capacitación en el Programa Credencial para Votar con Fotografía) se describen a mayor detalle los cambios y/o modificaciones que se hicieron a los materiales y las razones.

#### b) Número de Personal Capacitado<sup>3</sup>

Aunque en la práctica la capacitación se efectuó en niveles conforme a lo programado, a partir de la propia organización y necesidades de cada entidad se llegó a dar una redistribución de los puestos a capacitar en cada nivel o bien se fusionaron niveles, es decir, si el total de capacitados lo permitía o si dicha fusión representaba la solución a problemas de traslado, concertación de sedes, retraso de los cursos, etc., se impartía en la misma fecha o incluso en el mismo grupo se integraban diversos puestos operativos.

A continuación se muestra el total de personal capacitado por nivel en cada una de las fases. Es importante mencionar que la cantidad de personal capacitado rebasó las cifras programadas, debido básicamente a que en la mayoría de los casos se considero personal de reserva previendo la deserción de personal.

En el siguiente cuadro se presenta el número de participantes por nivel asistentes al curso "Procedimientos Operativos Etapa regional" en cada una de sus fases.

<sup>3</sup> Memoria Técnica de Capacitación, RFE, 1995, p.48

## PERSONAL CAPACITADO POR NIVEL

FASE	1er. NIVEL		2a. NIVEL A		2a. NIVEL B		2a. NIVEL C		2a. NIVEL D	
	PROG.	REAL	PROG.	REAL	PROG.	REAL	PROG.	REAL	PROG.	REAL
PRIMERA	235	238	169	152	2,507	2,721	3,970	4,675	490	510
SEGUNDA	210	229	152	123	2,709	2,861	4,330	4,683	542	532
TERCERA	290	356	215	196	3,807	4,033	6,060	6,984	767	1,004
<b>TOTAL</b>	<b>735</b>	<b>822</b>	<b>536</b>	<b>471</b>	<b>9,023</b>	<b>9,615</b>	<b>14,380</b>	<b>16,342</b>	<b>1,899</b>	<b>2,046</b>

c) Número de Grupos Conformados<sup>4</sup>

En términos generales en las entidades se aplicó el criterio de conformar grupos de 25 personas con el fin de facilitar la transmisión y asimilación de procedimientos así como la práctica en el manejo del equipo fotográfico. No obstante, algunas entidades decidieron y/o se vieron en la necesidad de fusionar niveles de capacitación y/o grupos; en la mayoría de los casos esto propició que los grupos estuvieran integrados por más de 25 personas.

Durante el curso de Procedimientos Operativos Etapa Regional se conformaron 374 para en la primera fase, 313 en la segunda y 501 en la tercera, dando un total de 1188 grupos. Esta cifra rebasó la cantidad de grupos programados, debido a la necesidad de contar con personal de reserva, por lo que fue necesario abrir más sedes de capacitación.

d) Número de Instructores (etapa regional)<sup>5</sup>

El esfuerzo invertido en la formación de instructores permitió ir mejorando la calidad de la instrucción, lo cual se reflejó en el hecho de que la mayoría de los capacitados asimilaron el contenido de los cursos pese a las adversidades que interfirieron en el desarrollo de los mismos en cada una de las fases, ya que la mayoría de los instructores mostraron una verdadera preocupación por realizar de la mejor manera posible su trabajo. Debe considerarse también la influencia del apoyo que brindaron tanto Coordinadores y Subcoordinadores de Capacitación como personal de Oficinas Centrales a aquellos que mostraron cierta limitación en el manejo y desempeño frente a un grupo durante la capacitación del 1er. nivel.

Durante la Etapa regional se capacitó a 718 personas que fungirían como capacitadores. El personal de Oficinas Centrales asistió a cursos de capacitación interna previos a cada fase, donde además de revisar los temas y técnicas de instrucción se habilitaron como instructores; en cuanto a las estructuras de capacitación y seguimiento y actualización a nivel estatal y distrital se habilitaron como instructores dentro del curso de procedimientos Operativos, con base en el manual del Instructor.

<sup>4</sup> Ibid., p.50

<sup>5</sup> Ibid., p.52

De esta manera participaron como Instructores :

27 Personas de Oficinas Centrales

39 Subcoordinadores Estatales de Capacitación

24 Subcoordinadores Estatales de Seguimiento Y Actualización

305 Instructores Distritales

305 Técnicos de Seguimiento y Actualización

A continuación se menciona el total de instructores por puesto que participaron como instructores en cada fase.

**TOTAL DE INSTRUCTORES POR FASE Y PUESTO**

FASE	INSTRUCTORES OFICINAS CENTRALES	INSTRUCTORES DISTRITALES	TÉCNICOS SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN	SUBCOORDINADORES DE CAPACITACIÓN	SUBCOORDINADORES DE SEGUIMIENTO
1a	22	101	101	10	10
2a	15	85	85	10	7
3a	17	119	119	19	7

e) Fechas de Capacitación y Numero de Días <sup>6</sup>

Las fechas de instrucción fueron determinadas por la Dirección de Capacitación, en primera fase el período establecido fue del 5 de octubre al 20 de noviembre de 1992, para segunda fase del 4 de enero al 18 de febrero de 1993 y para tercera fase del 12 de abril al 5 de junio de 1993.

Es importante mencionar que estas fechas incluyen el primer nivel, el período para desarrollar éste fue de 15 días, ocho horas diarias para todas las fases.

A continuación se mencionan las fechas y número de días de capacitación por fase y entidad del 2º nivel A, B, C y D.

<sup>6</sup> Ibid., p. 53 - 55

PRIMERA FASE			SEGUNDA FASE			TERCERA FASE		
Entidad	Fecha	No. Días	Entidad	Fecha	No. Días	Entidad	Fecha	No. Días
COL.	22 OCT-20 NOV 92.	30	AGS.	20 ENE- 13 FEB 93	25	B.C.S.	03 MAY- 02 JUN 94	31
CHIS.	12 NOV- 11 DIC 92	30	B.C.	15 FEB- 19 MZO 93	33	GTO.	03 MAY- 05 JUN 94	35
D.F.	22 OCT- 20 NOV 92	30	CAM.	29 ENE- 14 FEB 93	26	GRO.	03 MAY- 05 JUN 94	34
EDO. MEX.	22 OCT- 20 NOV 92	30	COAH.	16 ENE- 27 FEB 93	43	HGO.	05 MAY- 02 JUN 94	29
MOR.	16 NOV- 11 DIC 92	26	CHIH.	21 ENE- 14 FEB 93	25	JAL.	03 MAY- 05 JUN 94	34
NAY.	10 NOV- 11 DIC 92	32	DUR.	22 ENE- 19 FEB 93	29	MICH.	01 MAY- 05 JUN 94	36
QRO.	11 NOV- 11 DIC 92	31	N.L.	22 ENE- 14 FEB 93	24	OAX.	03 MAY- 05 JUN 94	34
TAB.	10 NOV- 8 DIC 92	29	SON.	20 ENE- 19 FEB 93	27	PUEB.	27 ABR- JUN 94	40
			YUC.	20 ENE- 19 FEB 93	27	Q. ROO	03 MAY- 04 JUN 94	33
			VER.	20 ENE- 19 FEB 93	31	S.L.P.	03 MAY- 05 JUN 94	34
			ZAC.	21 ENE- 19 FEB 93	30	SIN.	03 MAY- 05 JUN 94	34
						TAM.	29 ABR- JUN 94	39
						TLAX.	11 MAY- JUN 94	27

Como puede apreciarse, las fechas en las que se impartieron los cursos en cada entidad varían ya que no se apegaron estrictamente a las fechas establecidas por la Dirección de Capacitación debido, a la reorganización específica de cada entidad. Pese a la variación de las fechas reales y programadas puede decirse que en términos generales no afectó significativamente el desarrollo de los cursos ya que hubo una preocupación tanto de Instructores como de Capacitados de revisar todos los temas contemplados en cada uno de los niveles de capacitación.

En el siguiente cuadro se aprecia la diferencia entre el promedio de días programados y reales incluyendo al primer y segundo nivel por fase.

FASE	PROMEDIO DE DÍAS PROGRAMADOS	PROMEDIO DE DÍAS REALES
1a	47	42
2a	46	46
3a	55	55
TOTAL	148	143

Esta diferencia se debió básicamente a que algunas entidades:

- Realizaron fusión de niveles y grupos.
- Problemas de selección de personal debido al examen psicométrico.
- Problemas de organización (fotocopiado del paquete didáctico).

f) Sedes de Capacitación (etapa regional)<sup>7</sup>

En correspondencia al diseño de la estrategia de capacitación, los cursos se llevaron a cabo en diferentes sedes según los niveles y días para capacitar. En general los diferentes cursos que se efectuaron durante la Etapa Regional se llevaron a cabo en tres tipos de sedes:

\*CENTRAL \*ESTATAL \*DISTRITAL

A continuación se hace referencia a los resultados de la ejecución de los cursos en cada tipo de sede.

**CENTRAL** : Durante la primera y tercera fase, la capacitación correspondiente al primer nivel de cascada se efectuó en una sede central, esto permitió homogeneizar criterios en la transmisión y asimilación de procedimientos operativos. Además de ejercer un mayor control sobre los participantes respecto a la asistencia y aprovechamiento del curso, ya que la concentración a nivel central obligó a los capacitando a dedicarse de tiempo completo a la capacitación sin distraerse en cuestiones laborales o personales.

Por otro lado se ejerció mayor control sobre los aspectos externos que pudieran interferir en el proceso de capacitación.

La capacitación en sede central permitió que los instructores de Oficinas Centrales llevaran a cabo reuniones después de las jornadas de trabajo, para comentar los problemas y soluciones surgidas durante el día, así como las dudas, preguntas o confusiones presentadas por ellos mismos o por los capacitandos, a fin de obtener una respuesta para posteriormente transmitirla al grupo.

Por último es importante señalar que esta sede permitió obtener un diagnóstico más objetivo de la capacitación en el primer nivel, así como un panorama general de como se llevaría a cabo la instrucción en el segundo nivel.

**ESTATAL**: La capacitación correspondiente al primer nivel de la segunda Fase fue a nivel estatal debido a que se pretendía mejorar el control en cuanto a la organización, sin embargo, se observó que los capacitandos eran continuamente interrumpidos en cuestiones laborales o personales aunado a que en algunas entidades los partidos políticos no se conformaron con ser únicamente observadores trataron de modificar la normatividad de los procedimientos operativos.

Además en esta sede la capacitación se impartió al segundo nivel "A" en todas las fases.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p.58

La concentración a nivel estatal del personal significó también un mayor control en el desarrollo de los cursos en cuanto a la asistencia, correcta transmisión y asimilación de procedimientos así como en la unificación de criterios en cada uno de los grupos capacitados.

**DISTRITAL:** En la sede distrital se capacitó al segundo nivel B,C y D, cabe mencionar que los instructores concertaron aulas de escuelas, auditorios municipales o en las mismas oficinas distritales para impartir el curso.

La concentración del personal en esta sede facilitó la organización de los cursos básicamente en el tiempo de traslado del personal a capacitar ya que la sede se encontraba cercana a su lugar de residencia y trabajo.

**ZONA O MODULO:** La Capacitación a nivel zona o directamente en módulo se efectuó por la necesidad de reinstruir a alguna persona específica de la estructura operativa, por detectarse fallas o inconsistencias en la aplicación de procedimientos o bien cuando era necesario dar alguna información o precisión al personal de módulo así como para reafirmar o explicar el contenido de algún oficio o boletín enviado a módulo.

#### g) Material Didáctico<sup>8</sup>

##### 1.- Manuales.

A fin lograr que cada uno de los capacitandos contara con los manuales necesarios durante los cursos, se llevó a cabo un control del tiraje de manuales efectuado para cada una de las fases. Para cada fase la elaboración de manuales sufrió adecuaciones por lo que la impresión de éstos se hizo por fase.

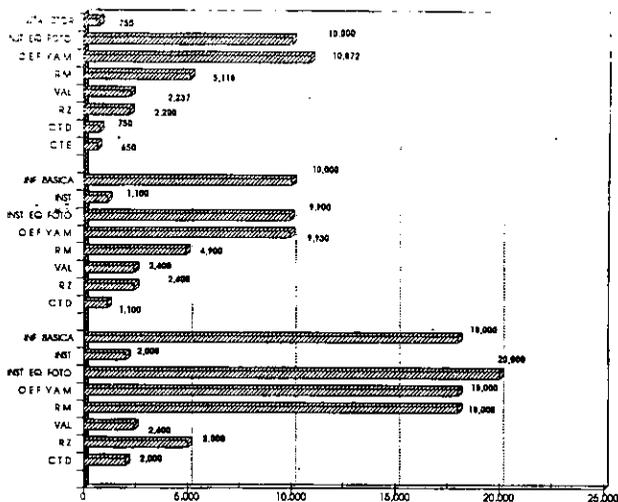
Los tiempos de impresión de manuales no permitió que éstos se llevaran impresos a las capacitaciones de primer nivel de la primera y segunda fase, por lo que fue necesario impartir el curso con material fotocopiado.

El total de manuales editados para cubrir las necesidades de capacitación en sus tres fases fue de **161 657**.

En la siguiente gráfica se puede apreciar la cifra correspondiente al total de manuales impresos por fase. Asimismo se observa un incremento considerable en el tiraje de una fase a otra, debido al aumento de capacitandos así como al número de entidades a capacitar.

<sup>8</sup> Ibid., p.60

## Tiraje de Manuales



## 2.- Material de Apoyo para cursos de la etapa regional.

Un aspecto fundamental considerado en la estrategia de capacitación, fueron los recursos didácticos de apoyo, por ello la Dirección de Capacitación conformó un paquete didáctico que incluía:

- Guías Didácticas
- Láminas de Rotafolio
- Acetatos
- Ejercicios
- Exámenes

El siguiente cuadro muestra el total de material didáctico reproducido para la Etapa Regional.

## MATERIAL DE APOYO UTILIZADO DURANTE LA ETAPA REGIONAL

MATERIAL	TOTAL	OBSERVACIONES
Guías Didácticas	2,749	Se elaboró una guía para cada manual, en la 1ª fase fueron 10, en la 2ª 8 y para la 3ª 9.
Láminas de Rotafolio	13,889	En la 1ª fase se elaboraron 35 diferentes láminas, en la 2ª 36 y en la 3ª 44.
Acetatos	862	Para 1ª fase se elaboraron 23, para la 2ª 9 y para la 3ª 13.
Ejercicios	113,296	En la 1ª fase se elaboraron 3 ejercicios (con diferentes casos cada uno), en la 2ª fase fueron 6 y para la tercera 8.
Exámenes	263,644	Se elaboraron 27 diferentes a lo largo de la Etapa Regional, a cada participante se le aplicaron de 4 a 9 de éstos dependiendo del puesto.

h) Equipo y Material Fotográfico utilizado durante la Capacitación.<sup>9</sup>

Un aspecto esencial de la capacitación lo constituyó la instrucción en el manejo del equipo fotográfico ya que éste fue un instrumento fundamental para el trabajo en Módulo.

A continuación se presentan cuadros con la cantidad de Módulos instalados por fase y entidad.

**TOTAL DE MÓDULOS FIJOS Y MÓVILES PARA LA CAPACITACIÓN 1º NIVEL DIRECTA**

FASE	MÓDULO FIJO	MÓDULO MÓVIL	TOTAL
PRIMERA	11	7	18
SEGUNDA	10	10	20
TERCERA	13	13	26
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>68</b>

**TOTAL DE MÓDULOS FIJOS Y MÓVILES INSTALADOS POR FASE PARA CURSOS 2º NIVEL**

FASE	MÓDULOS FIJOS	MÓDULOS MÓVILES	TOTAL
PRIMERA	170	138	308
SEGUNDA	166	161	327
TERCERA	244	244	488
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>	<b>543</b>	<b>1,123</b>

A continuación se desglosa el total del material distribuido durante la Etapa Regional:

MATERIAL	CANTIDAD
<b>ADITAMENTOS PARA MODULO FIJO Y MÓVIL</b>	
Credencial muestra	193 850
Recibo muestra	175 115
Cartuchos de Película polaroid sin trama de seguridad	21 272
Caja para documentos	1 123
Almohadilla de tinta	1 132
Bolígrafos de tinta negra	5 615
Etiquetas autoadheribles (cada paquete contiene mil)	6 354
Plantilla de insertos precortados (cada uno contiene 56)	7 105
Portacredencial	5 615
Cinta adhesiva transparente especial	1 420
Despachador de cinta adhesiva	1 123
Gabinete con cerradura para candado	1 123
Cámara fotográfica con base, cronómetro y cable desprendible	1 666
Cortadora	1 123
Laminadora	1 666
Charola portadocumentos	2 246
Candado para gabinete	1 123
<b>ADITAMENTOS ESPECIALES PARA MODULO MÓVIL</b>	
Camioneta Pick-Up Marca Dodge	543
Caseta para Pick-Up	543
Paño gris	1 123
Pedestal	543
Lona	543
Franela	4 492

<sup>9</sup> Ibid., p. 66 - 72

Generador eléctrico de gasolina	543
Gasolina	814 5 lts
Cable de conexión eléctrica de 10 metros	4 492
Contacto múltiple	1 123
Foco de 100 watts	1 086
Lámpara sorda	543
Extensión de 10 metros con foco, uso rudo con carcasa metálica y gancho	543
Extintidor	543
Gato hidráulico	543
llanta de refacción	543
Candado para llanta de refacción	543
Hielera	543
Garratón de 20 litros para agua	543
Garratón de 10 litros para gasolina	543
Rollo de cordón nylon 1/4 de pulgada	543
Pala jardinera	543

A manera de resumen podemos decir que la ejecución es donde se unen los esfuerzos humanos y materiales para el desarrollo de lo planeado, durante la ejecución, sin duda alguna obtendremos los datos más valiosos para evaluar nuestros programas, tomar las medidas correctivas mediatas e inmediatas, de tal forma que se perfeccionen los subsiguientes. A continuación describiremos en que consistió la evaluación y sus resultados.

### 3.5. Evaluación del Proceso de Capacitación en el Programa Credencial para Votar con Fotografía

La evaluación es la última etapa del proceso de capacitación y a su vez la que permite el reinicio del proceso, es decir, a través de resultados que se obtengan de la evaluación tendremos que regresar a la planeación haciendo los ajustes necesarios para evitar repetir errores y reforzar los aciertos.

Para el caso específico del programa Credencial para Votar con Fotografía, fue necesario establecer un proceso de evaluación correctiva que al término de cada fase permitiera el control, la retroalimentación y los ajustes para la siguiente fase.

Para ello fue indispensable diseñar una estrategia de evaluación que permitiera identificar, analizar y solucionar oportunamente las posibles fallas detectadas durante el proceso, para corregirlos de manera mediatas, inmediatas o bien canalizarlo al área correspondiente.

De este modo, la evaluación permitiría medir el grado de avance de los objetivos y determinar los factores que hubiesen influido en los resultados.

Desde esta perspectiva, la evaluación no sería un mecanismo para calificar el desempeño de las personas que participaron en el programa. La idea fue emplear la evaluación como un mecanismo de control operativo (de calidad) que facultara la realización de ajustes durante el proceso de capacitación, antes, durante y después del desarrollo del operativo (en cada una de sus etapas y fases).

De acuerdo a lo anterior el objetivo de la evaluación fue: "Recabar información cualitativa y cuantitativa para determinar el avance en el logro de los objetos y controlar el proceso de capacitación detectando y corrigiendo las fallas u omisiones que lleguen a presentarse".

Tomando en cuenta el tiempo programado para llevar a cabo tanto el Programa de Capacitación, como las actividades operativas del Programa Credencial con Fotografía, fue necesario determinar específicamente cuales serían la áreas (niveles) claves a evaluar y el momento preciso para realizar la evaluación, con el fin de efectuar acciones correctivas.

Esta fue la razón por la que únicamente se planteó evaluar las partes del proceso de capacitación que aportaran elementos esenciales para identificar si realmente se adquirieron los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para la ejecución del trabajo operativo y finalmente verificar los resultados de la estrategia de capacitación.

Dado que la Estrategia de Capacitación sería en dos etapas y fases en correspondencia con el desarrollo del operativo, la evaluación debía aplicarse de manera continua, contribuyendo así a mejorar progresivamente la acción capacitadora. Esto es, que los resultados de la evaluación aplicada en la primera fase, sirviera para perfeccionar el proceso de capacitación en las fases subsecuentes, con la finalidad de que en la etapa nacional se contara con un margen óptimo de calidad en el proceso.

Para que la evaluación cumpliera con el objetivo de funcionar oportunamente como un mecanismo de retroalimentación y control del proceso, fue indispensable contar con instrumentos cuya aplicación y procesamiento fuera fácil y rápido. Con este fin se tendrían que diseñar técnicas y herramientas de evaluación cualitativa y cuantitativa que permitieran: a los instructores, implementar acciones correctivas en el momento, a los coordinadores estatales de capacitación, detectar distritos que pudieran presentar problemas en el desarrollo del operativo y la Dirección de Capacitación, determinar las modificaciones en el material didáctico y las entidades a supervisar.

Con base en las consideraciones ya expuestas, se definieron los momentos en que se evaluaría el objetivo a alcanzar y los instrumentos para captar información, de tal forma que la estrategia de evaluación quedó estructurada como se muestra en el siguiente cuadro:

MOMENTO	OBJETIVO	INSTRUMENTO
Durante el desarrollo de los cursos	Verificar el logro de los objetivos de aprendizaje.	Exámenes Temáticos
	- Verificar la transmisión eficiente de los procedimientos.	Cuestionario para el instructor
	- Detectar fallas en la Interpretación de los lineamientos y procedimientos.	Exámenes Temáticos
	- Localizar Inconsistencias y omisiones en el contenido de los manuales e instructivo.	Reuniones durante el desarrollo de los cursos.
	- Identificar la utilidad de los recursos didácticos.	Reuniones durante el desarrollo de los cursos
	- Verificar el desarrollo de habilidades en el uso del equipo fotográfico.	Lista de Verificación
Durante el desarrollo del Operativo	- Verificar la correspondencia de la información transmitida durante los cursos de capacitación y su aplicación en el desarrollo del operativo.	Guía de Supervisión Operativa
	- Identificar las fallas en la aplicación de los procedimientos operativos y en el manejo del equipo fotográfico.	Guía de Supervisión Operativa
	- Detectar carencias de Información relativa a procedimientos y manejo del equipo fotográfico.	Guía de Supervisión Operativa
Proceso de Capacitación.	- Verificar el logro de los objetivos y metas.	Análisis de la información recabada durante el programa, así como los reportes finales de los Coordinadores Estatales de Capacitación.
	- Identificar y analizar los resultados finales de capacitación planteada para el programa.	
	- Organizar y presentar los resultados finales de la Estrategia de Capacitación.	

Tomando como base lo antes descrito, los instrumentos que se elaboraron fueron los siguientes.

**Cuestionario de Datos Generales:** Contienen preguntas de información general a los capacitandos (datos generales, escolaridad, ocupación, intereses, gustos, etc.). Se aplicaron al inicio de los cursos de la etapa regional. El objetivo de este cuestionario era tener un conocimiento previo del perfil de los sujetos a capacitar y las características del grupo.

**Exámenes Temáticos:** Se elaboraron empleando diferentes tipos de reactivos, tales como pregunta de opción múltiple, correspondencia, complementación, doble alternativa, respuesta breve, ordenamiento e identificación. Eran exámenes teóricos que se elaboraron por manual y se aplicaron al término de cada uno de ellos. Se revisaban de inmediato con el objeto de determinar los aciertos y errores para despejar las dudas y reforzar el conocimiento.

Se calificó el nivel de conocimiento de los capacitandos dependiendo del número de aciertos conforme a una escala numérica del cero al diez. Todo aquel capacitando que obtuvo una calificación menor de 6 fue reinstruido.

Estos instrumentos fueron empleados para los cursos de ambas etapas.

**Lista de Verificación:** Se diseñó un ejercicio para conformar la ejecución de un procedimiento en su secuencia obligatoria. El objetivo era verificar que los capacitandos siguieran cada uno de los pasos a efectuar durante la entrevista al ciudadano y la elaboración y entrega de la credencial en módulo. Se aplicó al finalizar el Instructivo del Equipo Fotográfico en los cursos de etapa regional.

**Reuniones Mixtas:** Se acordó efectuar reuniones con cinco o seis representantes por grupo donde se planteaban dudas acerca de los procedimientos, se comentaba acerca de la organización del curso, manuales y material didáctico de apoyo se hacían sugerencias y se retroalimentara al instructor. Se elaboró un Cuestionario que contenía preguntas al respecto.

El objetivo era darle al capacitando un espacio para la recapitulación, donde pudiera expresar sus opiniones para luego retomarlas y poder corregir las fallas y mejorar manuales y cursos.

Se planeó llevar a cabo dos reuniones mixtas por curso una a la mitad y otra al finalizar los mismos es importante mencionar que debido a la falta de tiempo sólo se llevaron a cabo en el Primer Nivel de la primera y segunda Fase. Para Tercera Fase sólo se aplicó un Cuestionario para Reuniones Mixtas al finalizar el curso.

**Cuestionario de Retroalimentación al Instructor:** Consistía en seis preguntas enfocadas a evaluar el desempeño del instructor. Se aplicaría a la mitad y al finalizar el curso de primer nivel de la etapa regional, con el objeto de que el instructor tuviera la oportunidad de modificar sus práctica como instructor, si fuera necesario.

**Supervisión a Cursos:** La supervisión se llevaba a cabo por los instructores de la Dirección de Capacitación a los cursos de segundo nivel en ambas etapas con objeto de apoyar al personal responsable de la impartición de curso resolviendo dudas y detectando la problemática que pudiera efectuar el desarrollo del operativo.

**Escala Estimativa:** Esta forma de evaluación se diseñó sólo para la tercera fase de la etapa regional. Durante el Primer Nivel los Instructores de Oficinas Centrales, con base en la observación del desempeño de los capacitandos, hicieron una evaluación de ellos tomando en cuenta los siguientes aspectos: interés en el curso, participación, cooperación y trabajo frente al grupo. Con base en esto se determinaba el apoyo que deberían brindárseles para futuras capacitaciones.

**Examen Diagnóstico:** Este instrumento se diseñó para el curso correspondiente a Etapa Nacional con el objeto de identificar el nivel de conocimientos operativos que tenía el personal a capacitar. Contenían preguntas generales acerca de los procedimientos en módulo. Se aplicaba al iniciar el curso.

El segundo momento de aplicación de los instrumentos de evaluación fue posterior a los cursos y se implementaron los instrumentos siguientes:

**Reporte Final de Evaluación al Curso Primer Nivel:** A partir de un guión previamente elaborado, los instructores de la Dirección de Capacitación (Oficinas Centrales) elaboraban un reporte que contenía un concentrado de información acerca del desempeño de los capacitandos en escala cuantitativa y cualitativa, la utilidad de los recursos didácticos, fallas u omisiones de información en manuales, principales dudas surgidas y respuestas a éstas, su actuación como instructores a partir del Cuestionario de Retroalimentación al Instructor y sugerencias. El objetivo de este reporte era obtener información sobre los cursos para llevar un control, corregir el material didáctico y mejorar el desempeño de los instructores. La información que en este reporte se reflejaba debía obtenerse de los instrumentos aplicados durante el curso.

**Reporte Estatal de Cursos:** Este reporte lo integraba el Coordinador Estatal de Capacitación: A partir de los informes elaborados por el personal que participaron como instructores distritales en los distintos niveles de la cascada para ser enviado a la Dirección de Capacitación. Este reporte tuvo características similares al anterior y su finalidad fue la misma.

**Reporte Preliminar de Capacitación:** Este reporte se diseñó a partir de la Segunda Fase y surgió de la necesidad de contar con información oportuna acerca del desarrollo de los cursos. Contenía información cuantitativa: número de grupos, de capacitandos e instructores y fechas de impartición de cursos.

**Reporte de Supervisión al Operativo:** A partir de la Tercera Fase se comenzó la supervisión a la primera semana del Operativo con la finalidad de verificar la correcta aplicación de los procedimientos en campo y detectar la problemática de la entidad con el fin de buscar alternativas de solución. Para ello se elaboraba una guía que contenía los aspectos más importantes a observar.

A continuación se presenta un concentrado de los instrumentos de evaluación, empleados durante la etapa regional así como los ajustes que se hicieron.

NOMBRE DE INSTRUMENTO	1A FASE	2A FASE	3A FASE
<b>I. EXÁMENES</b> INSTRUCTIVOS DE EQUIPO. FOTOGRAFICO	Esta evaluación se dividió en 3 partes; una con 7 preguntas de opción múltiple, otra con un esquema para complementar y la tercera consistió en ordenar una serie de pasos a seguir.	Se adicionó un apartado en las preguntas de opción múltiple, se agregó otra con 5 preguntas de falso o verdadero y por último con 3 preguntas abiertas.	Sólo aumentó una pregunta de opción múltiple y desapareció el apartado de falso o verdadero.
MANUAL DE INSTRUCTOR	Este se dividió en 3 partes: la primera consistió en 4 preguntas de opción múltiple, la segunda en 5 preguntas de falso o verdadero y la tercera en 6 preguntas de relación de columnas.	En este examen se reestructuraron las preguntas quedando los mismos apartados de preguntas abiertas, falso o verdadero y ordenamiento de pasos. Se cambió el apartado de opción múltiple por 5 preguntas a complementar y se agregó una sección para el Módulo Móvil, consistente en una pregunta de opción múltiple y 3 abiertas.	Se reestructuró del examen de tal forma que desapareció el apartado de preguntas para complementar y las preguntas para Módulo Móvil, en su lugar se agregaron 4 preguntas de opción múltiple.

NOMBRE DE INSTRUMENTO	1A FASE	2A FASE	3A FASE
MANUAL DEL OPERADOR DEL EQUIPO FOTOGRAFICO	Este se dividió en 4 partes, la primera corresponde a 3 preguntas abiertas, la segunda a 5 preguntas de falso o verdadero, la tercera a 6 preguntas para ordenar una serie de pasos a seguir y por último cuatro de opción múltiple.	En este examen se reestructuraron las preguntas quedando los mismos apartados de preguntas abiertas, falso o verdadero y ordenamiento de pasos. Se cambió el apartado de opción múltiple por 5 preguntas a complementar y se agregó una sección para el Módulo Móvil, consistente en una pregunta de opción múltiple y 3 abiertas.	Se reestructuró del examen de tal forma que desapareció el apartado de preguntas para complementar y las preguntas para Módulo Móvil, en su lugar se agregaron 4 preguntas de opción múltiple.
MANUAL DEL AUXILIAR DE MODULO	Este se dividió en tres apartados: el primero con 6 preguntas de opción múltiple, el segundo con 5 preguntas de falso o verdadero y el último con 4 preguntas abiertas.	Aquí sólo se reestructuraron algunas preguntas y se aumentaron 2, una de opción múltiple y otra abierta.	Se conservó el mismo examen, sólo se reestructuraron algunas preguntas.
MANUAL DE RESPONSABLE DE MODULO	Este se dividió en 5 partes: la primera con 5 preguntas abiertas, la segunda con 4 preguntas de opción múltiple, la tercera con 5 preguntas de falso o verdadero, la cuarta con 5 de relación de columnas y por último 2 reactivos para complementar.	Se conservaron los mismos apartados, sólo disminuyeron las preguntas abiertas a 4, aumento una de opción múltiple y 2 para complementar.	En este caso se reestructuraron algunas preguntas y desaparece el apartado de reactivos para complementar. Se conservan los mismos apartados sólo aumento a 10 preguntas de opción múltiple y se reestructuraron algunas preguntas.
MANUAL DEL VALIDADOR	Este se dividió en 2 partes: la primera con 10 preguntas de opción múltiple y la segunda con 10 preguntas de relación de columnas.	Se conservaron los mismos apartados, sólo disminuyó a 5 las preguntas de opción múltiple.	Conserva los mismos apartados y se reestructuraron algunas preguntas.
MANUAL DEL RESPONSABLE DE ZONA	Este se dividió en 2 partes: La primera con 4 preguntas abiertas y la segunda con preguntas de opción múltiple.	Se conservaron los mismos apartados y se reestructuraron algunas preguntas.	Se conservaron los mismos apartados y se reestructuraron algunas preguntas.
MANUAL DE COORDINADOR TÉCNICO DISTRITAL	Este se dividió en 3 partes: La primera con 3 preguntas abiertas, la segunda con 6 preguntas de opción múltiple y la tercera con 5 preguntas de relación.	Se conservaron los mismos apartados, sólo disminuyeron las preguntas de opción múltiple y se reestructuraron algunas de ellas.	
2. LISTA DE VERIFICACIÓN	En esta fase la lista de verificación se dividió en 4 apartados con un total de 12 pasos a observar para la elaboración y entrega de la credencial al ciudadano.	En esta fase se vio la necesidad de incrementar los pasos a observar debido a que la lista anterior era muy general, razón por la cual de 12 se incrementó a 40.	Para esta última fase los pasos a observar aumentaron a 63, haciendo esta aún más completa, producto de las observaciones a esta en las anteriores fases.
3. GUÍAS DE TRABAJO PARA REUNIONES MIXTAS	Esta consistió en 6 preguntas, 3 dirigidas al contenido temático y el resto al contenido de los manuales.	En esta fase este cuestionario consistió en 6 preguntas, 3 para el contenido en 6 preguntas, 3 para el contenido de manuales, las cuales fueron las mismas que en la primera fase; y 3 para la organización y desarrollo de curso, de las cuales la primera pregunta fue la misma que se utilizó para el contenido temático de la primera fase y las preguntas se reestructuraron.	En esta fase desaparecieron estos formatos, debido a las experiencias anteriores en la que no se tuvo tiempo de aplicarlos. En su lugar se hizo una evaluación del curso retomando algunas preguntas del cuestionario utilizado durante la segunda fase y se agregaron otras 3.
4. CUESTIONARIO DE DATOS GENERALES	Este cuestionario consistió en 6 preguntas dirigidas a los capacitandos, para conocer aspectos generales de los mismos. No hubo un formato para concentrar la información.	Se utilizó el mismo cuestionario con las mismas preguntas. En esta fase se hizo un formato para concentrar la información, obteniendo un total por rubro y porcentaje.	Se cambió este instrumento en lugar de ser un cuestionario pasó a ser una ficha para conocer los dudas de los capacitandos. El concentrado para integrar la información cambió en su totalidad.

NOMBRE DE INSTRUMENTO	1A FASE	2A FASE	3A FASE
5. CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACIÓN AL INSTRUCTOR	Este consistió en un cuestionario de 6 preguntas enfocadas a evaluar el desempeño de los instructores. No hubo formato para concentrar la información.	Para esta fase las preguntas se reestructuraron y aumentaron a 10 con la misma finalidad. No hubo formato para concentrar la información.	En esta etapa se reestructuró el cuestionario agregando dos opciones a marcar (SI/NO) y explicando el porqué. Asimismo se aumentaron a 12 las preguntas de las cuales 7 se retomaron del cuestionario anterior y el resto se agregaron y/o se modificaron. No hubo formato para concentrar la información.
6. CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACIÓN OPERATIVO-CAPACITACIÓN	Este cuestionario se diseñó para ser aplicado por los Coordinador Estatal de Capacitación, instructores Distritales, durante la 2a semana del operativo a las figuras de módulo y consistió en tres preguntas a desarrollar.	Este se sustituyó por un reporte que abarca 9 preguntas a desarrollar. Este debía ser enviado a al Coordinador Estatal de Capacitación y posteriormente a Oficinas Centrales, anexando los concentrados de datos generales, evaluación por grupo y reuniones mixtas.	Durante esta etapa se modificó considerablemente este reporte, ahora en lugar de solicitar la información por tema, se hicieron 12 preguntas a desarrollar. Este debía entregarse al Coordinador para que a su vez enviara la información a Oficinas Centrales, junto con los concentrados de datos generales, lista de verificación y evaluación por grupo.
7. ESCALA ESTIMATIVA	No Existió	No Existió	Debido a la falta de información para determinar la supervisión, se diseñó este instrumento para la 3a fase.

A continuación describiremos la forma en que se desarrolló el proceso de evaluación en la Etapa Regional (instrumentos que se utilizaron, la forma en que se sistematizó la información y las medidas correctivas efectuadas).

La recolección de información y su análisis estuvieron seguidas por acciones tendientes a mejorar de manera general y específica de la capacitación y el trabajo operativo, por ello se planeó evaluar la Etapa Regional y Nacional en dos momentos:

- En los cursos de capacitación.
- En el desarrollo del operativo.

Es importante mencionar que únicamente se presenta información referente a la etapa regional por considerarse la más representativa y por el cúmulo de información que representaba incluir la Etapa Nacional.

#### a) Evaluación en los Cursos de Capacitación Etapa Regional.

Esta se concibió para cada fase, con el propósito de que al término de la capacitación correspondiente se retomaran todos los elementos observados que representaran algún problema y fuese corregido en la siguiente fase. De esta forma se determinaron los objetivos para evaluar los cursos y los instrumentos para medir el alcance de éstos, mismos que se presentan en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS	INSTRUMENTOS	OBSERVACIONES
1. Conocer el perfil real de los capacitandos	1. Cuestionario de datos generales.	Estos instrumentos fueron aplicados durante la capacitación directa (primer nivel) por los instructores de oficinas centrales y en la capacitación indirecta (segundo nivel) por los instructores distritales.
2. Verificar el logro de los objetivos de aprendizaje.	2. Exámenes temáticos.	
	3. Ejercicios de llenado de recibos y formatos de credencial, formatos de control, instrumentos de captación y elaboración de bolsas y paquetes.	
	4. Concentrado de evaluaciones por grupo (información cualitativa).	
3. Verificar el desarrollo de habilidades para el uso del equipo técnico.	5. Lista de verificación.	
	6. Reuniones mixtas.	
4. Localizar inconsistencias y omisiones en el contenido de los manuales operativos y técnicos.	7. Evaluación del curso.	
5. Identificar la utilidad de los recursos didácticos.	8. Reporte final de evaluación del curso.	
6. Detectar fallas en la interpretación de los lineamientos y procedimientos.	9. Guía de supervisión para cursos.	
7. Retroalimentar la labor del instructor durante el proceso de capacitación.	10. Cuestionario de retroalimentación al instructor.	

### Aplicación de instrumentos para la evaluación a los cursos de capacitación.

Durante el desarrollo de los cursos se aplicaron instrumentos de evaluación y, con base al análisis de la información recabada se tomaron las siguientes medidas correctivas:

INSTRUMENTO APLICADO	MEDIDAS CORRECTIVAS	
	INMEDIATAS	MEDIATAS
Ejercicios al término del tema correspondiente y Exámenes temáticos al término de la revisión de cada manual.	Se calificaban a la brevedad posible, se comentaban con el grupo las respuestas correctas, y se recapitulaban los temas que causaron confusión.	Algunos ejercicios fueron modificados debido a la detección de fallas, los exámenes se reestructuraron por la detección de preguntas confusas.
Lista de verificación, se aplicó después de la práctica de operación del equipo fotográfico.	Aquellos capacitandos que tenían errores continuaron practicando hasta alcanzar por lo menos el 85% de asimilación de los reactivos.	Durante la aplicación se observó que fueron omitidos algunos pasos, éstos fueron incluidos para la siguiente fase.
Reuniones mixtas, se aplicaban dos veces durante el desarrollo de la capacitación.	Explicar nuevamente el llenado de los formatos que no hubieran quedado claros; organizar equipos de trabajo para repasar aquellos temas que hayan generado problemas; retomar los temas que presenten mayor número de dudas.	Modificación de algunos temas de los manuales con la finalidad de hacerlos más claros.
Cuestionario de retroalimentación al instructor, se aplicó al finalizar el curso.		Corregir las fallas en la tarea de instrucción para los siguientes cursos.
Concentrado de evaluaciones por grupo (información cualitativa) se aplicaba al final del curso.	En el primer nivel detectar aquellos capacitandos que por su participación durante el curso era necesario supervisar su desempeño como instructores. En el segundo nivel, identificar aquellos capacitandos que por su participación en el curso era necesario supervisar en los módulos durante el inicio del operativo.	Apoyar en los cursos del segundo nivel.

INSTRUMENTO APLICADO	MEDIDAS CORRECTIVAS	
	INMEDIATAS	MEDIATAS
Evaluación del curso y reporte final de evaluación. Se realizaron al final del curso.		Modificación de los materiales didácticos (guías, rotafolios y acetatos), modificación de instrumentos de evaluación.
Guía de supervisión a cursos, se aplicó durante el desarrollo de los cursos de segundo nivel por los instructores de oficinas centrales.	Resolver dudas durante el desarrollo de los cursos del segundo nivel.	Obtener información de problemas específicos de cada entidad que no hubiesen sido resueltos inmediatamente, para ser turnados a la Dirección correspondiente.

Como se observa en el cuadro anterior se aplicaron dos tipos de medidas correctivas, las inmediatas que fueron durante el desarrollo del propio curso y que iban encaminadas al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y las mediatas que se aplicaron después del curso, y se enfocaron en dos vertientes.

- a) Reestructurar los materiales (manuales, ejercicios, exámenes, etc.) que no cumplieron con las expectativas deseadas, es decir de acuerdo a las opiniones que los capacitandos vertieran (en los instrumentos de evaluación) acerca del material utilizado y los problemas que el instructor detectó sobre el funcionamiento o no de los mismos, se debían reestructurar, con el fin de mejorarlos para el siguiente curso.
- b) Apoyo a los cursos del 2o. nivel, esto se determinó durante el desarrollo del curso de 1er. nivel y se planteó el apoyo para aquellos participantes que aún y cuando cumplieran con los objetivos de aprendizaje denotaron poca experiencia como instructores (problemas para expresarse ante el grupo, complicaciones para el manejo de la guía didáctica, etc.) y por tanto necesitarían ser supervisados y apoyados en los cursos que impartirían al 2o. nivel.

De acuerdo a lo anterior, enseguida se presenta el desarrollo de las medidas correctivas mediatas.

#### Ejecución de las medidas correctivas (mediatas).

- Apoyo a los cursos de capacitación del 2o. Nivel.

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de los exámenes temáticos, los ejercicios, la lista de verificación y el concentrado de evaluaciones por grupo (cualitativa) se determinó apoyar los cursos de la siguiente manera:

- a) Primera fase, seis de las ocho entidades participantes.
- b) Segunda fase, a las once entidades que la conformaron.
- c) Tercera fase, diez de las trece entidades participantes.

FASE	ENTIDAD	FECHA	NIVEL
1A.	Colima Chiapas Nayarit Querétaro	24-27 de diciembre de 1992	2do. C (Operador del Eq. Fotográfico y Auxiliar de Módulo)
	Chiapas Morelos	10-19 de noviembre de 1992	2do. A (Coordinadores de Cartografía, Coordinadores de Difusión, Coordinadores Técnicos Distritales y Auxiliares de Coordinadores Técnicos Distritales).
	Tabasco	16-24 de noviembre de 1992	
2A.	Aguascalientes Campeche Chihuahua Coahuila Durango Nuevo León Sonora Veracruz Yucatán Zacatecas	3-15 de febrero de 1993	2do.
	Baja California	17-27 de febrero de 1993	
3A.	Guerrero	2-12 de mayo de 1993 23-30 de mayo de 1993	2do. B (Responsable de Zona y Responsable de Módulo) 2do. C (Operador del Eq. Fotográfico y Auxiliar de Módulo)
	Jalisco Oaxaca	5-15 de mayo de 1993 18-30 de mayo de 1993	2do. A (Coordinadores de Cartografía, Coordinadores de Difusión, Coord. Téc. Distrital y Aux. de Distrito) 2do. B (Responsable de Zona y Responsable de Módulo) 2do. C (Operador del Eq. Fotográfico y Auxiliar de Mód.)
	Puebla	7-19 de mayo de 1993 20-30 de mayo de 1993	2do. A (Coordinadores de Cartografía, Coordinadores de Difusión, Coordinador Técnico Distrital y Auxiliar de Distrito) 2do. B (Responsable de Zona y Responsable de Módulo) 2do. C (Operador del Eq. Fotográfico y Auxiliar de Módulo)
	Hidalgo Tamaulipas Guanajuato San Luis Potosí Tlaxcala Sinaloa	18-30 de mayo de 1993	2do. C (Operador del Eq. Fotográfico y Auxiliar de Módulo)

Como puede observarse, para los Estados de Guerrero, Jalisco, Oaxaca y Puebla, fue necesario brindarles apoyo durante los cursos de capacitación al segundo nivel A, B y C.

- Propuestas para la modificación de materiales didácticos.

Con base en la información que sobre materiales didácticos proporcionaron los instrumentos de reuniones mixtas, evaluación del curso y reporte final de evaluación, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 1A. FASE

PROPUESTA	% QUE SE INCLUYEN EN LA PROPUESTA*
- Elaborar un diagrama de flujo de actividades por puesto y del llenado de formatos.	28.6
- Incluir ejercicios de todos los formatos de control y de instrumentos de captación.	
- Explicar con mayor claridad el llenado del formato CF-05 para rechazos.	
- Incluir un cuestionario al final de cada tema.	14.2
- Explicar con mayor precisión los formatos de cartografía.	
- Anexar al final de las guías didácticas técnicas de animación.	62
- Reajustar tiempos en todas las actividades que se encuentran en las guías didácticas.	37
- Elaborar rotafolios de los formatos de control ( CF-01, CF-03 y CF-05).	62
- Elaborar rotafolios con el diagrama para la integración de paquetes y bolsas.	25
- Excluir los rotafolios de la cámara fotográfica, tarjeta de control, credencial y recibo.	12
- Aumentar el número de días para los cursos.	28.6

\* Se refiere al porcentaje de entidades que hicieron la misma propuesta.

La mayoría de las propuestas fueron retomadas para la elaboración de los materiales de 2da. fase, la única que no se consideró fue la referente al aumento de número de días para el curso ya que la fecha para iniciar el operativo estaba preestablecida y era irremovible.

## 2A. FASE

PROPUESTA	% QUE SE INCLUYEN EN LA PROPUESTA*
- Incluir ejercicios para el llenado de Solicitudes de Rectificación o Movimiento (CI-02)	45
- Investigar sobre la problem. en campo e incluir alternativas de solución en los manuales.	18
- Elaborar un diagrama de flujo en relación al llenado de formatos.	
- Explicar con mayor claridad el llenado del formato. CF-05 para rechazos.	10
- Incluir ejercicios al final de cada tema.	9
- Incluir un cuestionario al final de cada manual.	
- Incluir mayor número de técnicas al manual del instructor.	
- Ajustar tiempos para cada actividad, (en las guías didácticas).	54.5
- Describir con mayor detalle las actividades que se incluyen en las guías didácticas.	9
- Incluir mas trabajo en equipo.	
- Variar mas las técnicas empleadas.	
- Elaborar un rotafolio que ejemplifique el llenado de la CF-05 para rechazos.	45.5
- Elaborar rotafolios con cuadros sinópticos.	
- Excluir rotafolios que traen texto de manuales.	27
- Ampliar el número de días para la Instrucción.	18

\* Se refiere al porcentaje de entidades que hicieron la misma propuesta.

Al igual que en la 1a. fase la mayoría de las propuestas fueron retomadas para la elaboración de materiales de 3a. fase.

## 3A. FASE

PROPUESTA	% QUE SE INCLUYEN EN LA PROPUESTA
- Incrementar el número de ejercicios de integración de cifras	46
- Incluir en los manuales ejemplos de llenado de CF-01, CF-03, CF-05 y CI-02.	
- En los manuales sustituir texto por esquemas.	23
- Incluir ejemplos sobre el llenado de requisiciones (CF-12).	
- Incrementar el número de ejercicios de llenado de instrumentos de captación.	15
- Explicar con mayor detalle el llenado del formato CF-05 para rechazos.	7
- Elaborar rotafolios con cuadros sinópticos.	30
- Destinar más tiempo para resolver los ejercicios.	
- Sustituir los rotafolios por acetatos.	15
- Considerar un mayor número de días para impartir los cursos.	48

La mayoría de las propuestas de esta fase no fue posible considerarlas, debido a que los contenidos de los manuales siguientes serían diferentes, sin embargo se retomaron los más viables para la elaboración de materiales para la Etapa Nacional, por ejemplo para esta etapa el contenido de los manuales fue a través de esquemas y se elaboró un cuadernillo de ejercicios.

Modificaciones a los instrumentos de evaluación.

Los instrumentos de evaluación fueron modificados con objeto de corregir los errores de estructura, omisión de información y/o preguntas confusas que fueron detectadas al momento de su aplicación de primera a tercera fase se modificaron:

- Exámenes Temáticos:

A los ocho exámenes se les aumentaron algunas preguntas, se sustituyeron las abiertas por las de opción múltiple, etc., siempre buscando la claridad de las preguntas para obtener respuestas concretas y homogéneas.

- Lista de verificación:

La que fue utilizada en la primera fase estaba conformada por 12 puntos a observar, la práctica mostró que éstos eran insuficientes para verificar el manejo de equipo fotográfico, por ello en la segunda fase se aumentaron a 40; sin embargo, se hacía necesario verificar más a detalle, por lo que para la tercera fase se aumentaron a 63.

- Guías de trabajo para reuniones mixtas:

Este instrumento estaba conformado por 6 preguntas para la primera fase; para la segunda fase se consideró el mismo número de preguntas, de las cuales 2 fueron reestructuradas debido a que originaban respuestas confusas; para la tercera fase este instrumento se sustituyó por el instrumento "Evaluación del Curso", ya que se detectó que el tiempo para su aplicación siempre excedía a lo programado, lo que implicaba reducir u omitir algunas actividades de aprendizaje de mayor significado.

- Cuestionario de datos generales:

Para la primera y segunda fase se utilizó el mismo cuestionario que contenía 6 preguntas y recababa información estadística y de referencias personales; para tercera fase se sustituyó por una Ficha de Datos Generales, que sólo proporcionaba información estadística, debido a que las referencias personales no fueron de gran utilidad.

- Cuestionario de Retroalimentación al Instructor:

El cuestionario utilizado en la primera fase estaba compuesto por 6 preguntas abiertas; el de la segunda fase se le agregaron 4 más y las 6 restantes fueron reestructuradas; para la tercera fase se agregaron 2 preguntas de opción múltiple y 3 fueron reestructuradas.

- Reporte Final del Curso:

Ante la falta de información sobre el desarrollo de los cursos se elaboró éste para ser utilizado a partir de la segunda fase y se conformó de 6 preguntas. Para tercera fase se le agregaron 6 preguntas más.

## B) Evaluación durante el Desarrollo del Operativo Etapa Regional

Esta se concibió para cada fase durante las dos primeras semanas del operativo y estaría a cargo del Coordinador Estatal de Capacitación y del instructor Distrital; para ello se establecieron los siguientes objetivos:

- En la primera semana, asesorar al personal de módulo que hubiese obtenido bajas calificaciones durante el curso.
- En la segunda, confrontar los resultados de lo que se aprendió en el aula y lo que se realiza en el operativo, para lo cual se elaboró el cuestionario de retroalimentación operativo-capacitación.

### Resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos del concentrado de evaluaciones por grupo, los Coordinadores Estatales de Capacitación programaron el número de módulos a supervisar por cada instructor. Esta tarea fue ejecutada, sin embargo no fue posible recabar la información de 1er y 2da fase debido a que las Coordinaciones Estatales no la enviaron a la Dirección de Capacitación.

A continuación se informa el número de módulos que fueron supervisados por los instructores distritales en la primer semana de la tercera fase.

ENTIDAD	NÚMERO DE MÓDULOS SUPERVISADOS
BAJA CALIFORNIA SUR	15
TAMAULIPAS	210
QUINTANA ROO	35
SAN LUIS POTOSÍ	214
PUEBLA	341
SINALOA	222
OAXACA	20
GUANAJUATO	NO EXISTE INFORMACIÓN
GUERRERO	11
HIDALGO	200
JALISCO	125
MICHOACÁN	278
TLAXCALA	24

Por otra parte es importante señalar que en esta fase personal de oficinas centrales de las Direcciones de Seguimiento y Actualización y Capacitación realizó una supervisión para el arranque del operativo, con el objetivo de 'Detectar inconsistencias durante la implementación de los procedimientos para instrumentar apoyos por parte de Oficinas Centrales'.<sup>10</sup>

Se visitaron doce entidades de las trece que participaron en esta fase ya que Guerrero retrasó su operativo por los preparativos para su proceso electoral local.

La Dirección de Seguimiento y Actualización elaboró una guía para la supervisión.

<sup>10</sup> Guía de Supervisión, Avance del Operativo 3a. Fase, R.F.E., 1993, p. 1

Cabe destacar, que en esta supervisión se acudió a las entidades conjuntamente con la Dirección de Seguimiento y Actualización como estrategia para tener una mayor cobertura a nivel distrital y de módulos, de tal forma que hubo entidades que fueron visitadas por uno o más supervisores de una sola Dirección y/o ambas.

ENTIDAD	FECHA
Oaxaca Tamaulipas Quintana Roo Guanajuato San Luis Potosí Jalisco Michoacán Sinaloa Baja California Sur Hidalgo Tlaxcala Puebla	3-7 de junio de 1993

Como resultado de la supervisión se observó que, en algunos módulos estaban incompletos los listados de control por OCR\*; se detectaron algunas modificaciones a los procedimientos, las cuales según comentarios de los Coordinadores Estatales de Capacitación y/o Coordinadores Técnicos Estatales fueron avaladas por partidos políticos; se presentaron confusiones en cuanto al manejo y utilización de los listados de control y relaciones, así como en la integración de cifras, mismas que fueron resueltas por el personal encargado de las supervisiones; el perifoneo en muchos casos no se hizo periódicamente debido a la falta de equipos de sonido y vehículos, situación que trató de solucionarse a través de concertaciones; en general hubo algunas dudas referentes a la aplicación de procedimientos pero éstas fueron aclaradas conforme se presentaron.<sup>11</sup>

\*Listados donde se encuentran relacionados los nombres de los ciudadanos a quienes se debe entregar su credencial.

Estos resultados, producto de los informes que se elaboraron fueron entregados a ambas Direcciones (Capacitación y Seguimiento) con la finalidad de canalizar la problemática detectada a las áreas correspondientes para generar las alternativas de solución pertinentes.

## APOYOS ESPECIALES.

Finalmente es preciso señalar que debido a la gran cantidad y variedad de actividades que se desarrollaron en cada una de las áreas (Seguimiento y Actualización, Cartografía y Difusión) hizo necesario que la Dirección de Capacitación brindara apoyo a nivel Central y Estatal. La información recabada en esta actividad sirvió como un complemento a la evaluación durante el desarrollo de los cursos, a continuación mencionaremos brevemente en que consistieron.

### a) Apoyo a nivel central.

A nivel central, se apoyó a la Dirección de Seguimiento y Actualización en un operativo especiales en Puerto Vallarta, Jalisco, éste fue desarrollado debido a que se reportaron supuestas inconsistencias en la entrega de credenciales

<sup>11</sup> Reporte de Supervisión, Arranque del Operativo, RFE 1993, p.1 - 15

Para llevar a cabo este operativo fue necesario elaborar y presentar la metodología de trabajo al Comité Nacional de Seguimiento (Partidos Políticos) y a la Comisión Local de Vigilancia con el propósito de aclarar dichas irregularidades. Una vez aprobada, la Dirección de Seguimiento y Actualización solicitó apoyo a la Dirección de Capacitación para aplicarla, el trabajo consistió en hacer un arqueo y entrega de credenciales en el módulo 5230 del municipio de Puerto Vallarta, Jalisco.

El objetivo fue:

Conocer las condiciones bajo las cuales los ciudadanos recibieron su credencial en el periodo comprendido del 17 de julio al 31 de agosto.<sup>12</sup>

Los resultados obtenidos fueron completamente satisfactorios, pues se logró comprobar a través de la aplicación de un cuestionario, que efectivamente se entregaron las credenciales a los ciudadanos a quienes correspondía y con apego a los procedimientos establecidos por el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), lo cual certificaron los partidos políticos de la Comisión Local de Vigilancia que supervisaron este operativo.

#### **b) Apoyos a nivel estatal.**

Algunas entidades en el transcurso de las diferentes etapas por las que atravesó el programa, requirieron de ser apoyadas en sus diferentes áreas. En el siguiente cuadro se describen los objetivos y resultados de estos apoyos.

---

<sup>12</sup> Guía de Supervisión, Puerto Vallarta, R.F.E., 1994, p.1

**APOYOS PROPORCIONADOS POR LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN DURANTE  
EL PROGRAMA 'CREDENCIAL PARA VOTAR CON FOTOGRAFÍA'**

ENTIDAD	ÁREA A LA QUE SE APOYO	APOYO	RESULTADOS
YUCATÁN	Coordinación Técnica Estatal	Este consistió en la selección, reestructuración, capacitación y apoyo al operativo.	Durante ésta se detectó la falta de supervisión por parte de los RZ a sus módulos correspondientes, lo que repercutió en el suministro oportuno de materiales, se observaron serias dificultades en el manejo de credenciales, aplicación de procedimientos operativos en cuanto a la identificación del ciudadano y la opción a marcar en el recibo; asignación de folios en las testimoniales y manejo de CF/01 y CF/03. Ante esta situación se discutieron con la CTE algunas acciones a implementar para corregir las irregularidades encontradas, además de ello se reinstuyó a ID y TSA y supervisó la reestructuración a RM y AM, CID, Aux-CID y RZ.
	Coordinación Estatal de Capacitación	Debido a que esta entidad se encontraba en proceso electoral local, no fue posible proporcionarles la información al mismo tiempo que al resto de las entidades, motivo por el que se les apoyó impartiendo el curso sobre Recuperación de Información en Visita Domiciliaria al 2do. nivel y; organizando y supervisando los cursos a la estructura encargada de llevar a cabo esta actividad.	En la impartición de este curso no se presentó problemática en cuanto a la comprensión y aplicación de estos procedimientos, solo hubieron algunas dudas que se aclararon al momento de ser expuestas.
TLAXCALA	Coordinación Técnica Estatal	La Coordinación Técnica Estatal solicitó se le apoyara en las actividades referentes a la Recuperación de Rechazos.	Uno de los apoyos consistió en supervisar la capacitación sobre Recuperación de Rechazos en la cual no hubo problemática alguna. Asimismo se presentó la organización de los temas sobre recuperación de rechazos tanto en módulo como en visita domiciliaria, labor que quedó a cargo del CEC. También se hicieron vistas a módulos para conocer los avances de la recuperación de rechazos y determinar los criterios a seguir. Por otra parte se instruyó al personal de honorarios sobre el llenado de Formato Única y se elaboró un boletín sobre precisiones de recuperación de rechazos para bajarlo a la estructura operativa. Se ayudó en la revisión de 40 D42 formatos de credenciales para su destrucción (bajas 91-92), finalmente se apoyó durante el cierre del operativo.
ZACATECAS	Coordinador Estatal de Capacitación	La ayuda consistió en organizar los cursos de capacitación y supervisar la instrucción a nivel estatal, correspondientes a la 2da. fase de la etapa regional.	Durante los cursos de capacitación impartidos y supervisados siempre se observó interés por parte de los instructores y capacitandos. Se tuvieron retrasos en los cursos debido a que hubo la necesidad de explicar algunos procedimientos con mayor detenimiento, situación que se debió al bajo nivel escolar de algunos capacitandos. Se tuvieron carencias de película fotográfica, manuales del RM, rotafolios y material de oficina, no obstante ello los resultados fueron satisfactorios. Para reforzar a aquellos capacitandos que mostraron problemas para captar los procedimientos, se les reinstuyó a nivel distrito. En la supervisión que se hizo a módulos se detectó que no se estaban llenando adecuadamente las solicitudes CH-01 y CH-02 en el rubro de cambio de domicilio, a lo que se indicó el procedimiento adecuado. En una reunión a nivel estatal se dieron instrucciones para corregir faltas y dar precisiones respecto al funcionamiento de los módulos. Finalmente se hicieron una serie de recomendaciones acerca de las funciones que debían desempeñar los CESA y CEC con el propósito de llevar a buen término el programa.
HIDALGO, MICHOACÁN Y TAMAULIPAS	Coordinación Estatal de Capacitación	Impartición de los cursos de capacitación sobre procedimientos operativos para la etapa regional tercera fase dirigidos al 2do. nivel B y C.	Durante estas capacitaciones, en términos generales se detectó interés por parte de los capacitandos, no obstante su participación constante, hubo la necesidad de revisar algunos temas con mayor detenimiento debido a que el nivel escolar era muy heterogéneo, lo que dio pie a que el personal de oficinas centrales implementara constantes recapturas, dando como resultado una comprensión de temas aceptable por parte de los capacitandos. En este mismo sentido, se presentaron confusiones en algunos procedimientos, situación que se resolvió ejemplificando los casos, aclarando así las dudas planteadas por los capacitandos, por lo que la participación del personal de oficinas centrales fue satisfactoria, puesto que además de resolver la problemática que se les presentó respecto a procedimientos operativos, se reportó oportunamente a oficinas centrales a la problemática general de estas entidades.
GUERRERO	Coordinador Estatal de Capacitación	Apoyar a la Coordinación Estatal de Capacitación en la supervisión de las actividades operativas (en módulo).	Durante la supervisión al operativo de campo llevada a cabo a petición del Coordinador Estatal de Capacitación, logró detectarse la siguiente problemática: - En la CTE había gabinetes con equipo fotográfico mientras que en algunos Distritos y Zonas no había el suficiente equipo de repuesto. - La difusión fue insuficiente, se encontraron pocas bandas pintadas y anuncios espectaculares, así como mantas no actualizadas. - No había formatos de control originales en módulo ni suficiente material de apoyo (bolsas, ligas, masking tape, etc.). - Se detectó una notable falta de comunicación entre el área de seguimiento y capacitación y entre la CTE y capacitación. - No se observó un control sobre las actividades de los instructores Distritales. - Se detectaron una serie de inconsistencias en la aplicación de procedimientos en módulo.  Se informó de esta problemática a la Dirección de Capacitación y se señaló al CEC en cuanto a las fallas detectadas, que debían ser retomadas para reinstalar al personal de módulos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Axotla Muñoz Víctor, Auxiliares de la Comunicación (Antología), México, ENEP-Aragon, UNAM 1983.
- ARMO, Manual para elaborar Programas de Capacitación, México, STYPS, 1980.
- Baena Paz Guillermina, Instrumentos de Investigación, México, ed. Editores Mexicanos Unidos 1987.
- Bautista Melo Blanco y Escamilla Salazar Jesús, Didáctica General (Antología), ENEP-Aragón, UNAM 1991.
- CAPINTE, Manual del Instructor, México 1987
- Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), México, IFE, 1993.
- Contreras Elsa y Ogalde Isabel , Principios de Tecnología Educativa, México, ed. Edicol 1988.
- Chadwick Clifton, Tecnología Educativa para el Docente, Argentina, ed. Paidós, 1992.
- Documento de Apoyo. Curso Formación de Instructores, México, S.T. y P.S. 1990.
- Documento Preliminar de Planeación (Plan General de Actividades), México, IFE-RFE, 1992.
- Ferrández, Sarramona, Tarín, Tecnología Didáctica, España, ed. CEAC 1993.
- Hernández Lemus Rafael, Curso Formación de Instructores, México, UNAM 1987.
- Hernández Nieves Sergio y Tenorio Bahena Jorge, Técnicas de Investigación Documental, México, ed. McGRAW-GILL, 1975.
- INEGI, Manual para formar Instructores, México 1998.
- Introducción a la Tecnología Educativa, Maestría en Tecnología Educativa, Módulo Propedeutico, México, ILCE 1987.
- Isáis Reyes Jesús, El Adulto como Alumno, México, S.T. y P.S. 1981.
- Larroyo Francisco, Historia General de la Pedagogía, México, ed. Porrúa 1960.
- Ortiz José Manuel, Andragogía, Educación de Adultos y Capacitación. México, S.T. y P.S. 1981.
- Pansza G. Margarita y otros, Fundamentación de la Didáctica, Tomo I, México, ed. Gernika 1996.

- Pinto Villatoro Roberto, Proceso de Capacitación, México, ed. Diana 1994.
- Plan General de Capacitación, México, IFE-RFE, 1992.
- Ramirez Fonseca Francisco, Ley Federal del Trabajo, México, ed. Pac. 1991
- RFE, Manual del Instructor, México 1990 ; Manual Puntos Básicos, Padrón Electoral 1991, México 1990 ; Manuales de Procedimientos Operativos, México 1993 ; Manual del Instructor, México 1993 ; Manual de Organización, México 1992 ; Memoria Técnica de Capacitación, México 1994.
- Rodríguez Estrada Mauro, Administración de la Capacitación, México, ed. Mc. Graw Hill 1997.
- Rojas Soriano Raúl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, México, ed. Plaza y Valdés 1987.
- Siliceo Alfonso, Capacitación y desarrollo personal, México, ed. limusa 1987.
- Taller de Dinámicas Grupales, Manual para el Participante, Maestría en Tecnología Educativa, México, ILCE 1987.
- Zorrilla Santiago y Torres Xammar Miguel, Guía para elaborar la Tesis, México, ed. McGRAW-HILL 1990.

Esto trajo como consecuencia que se suspendieran actividades que de inicio se habían planeado, con el fin de dar prioridad a las que surgieron producto de la dinámica del programa, ya que el personal requerido y contratado por la Dirección de Capacitación no fue suficiente para desarrollar todo el trabajo encomendado, lo cual impidió que al final no se contará con la información necesaria para evaluar el proceso de capacitación con la objetividad que se pretendía, debido a que no se logró sistematizar ni dar un seguimiento exacto al desarrollo de los programas de capacitación de todas las entidades.

Lo anterior pretende ilustrar la gran importancia que tiene el determinar los Recursos Humanos necesario, y a manera de sugerencia sobre todo en programas con cobertura a nivel nacional dejar la opción (al momento de presentar los requerimientos a las autoridades correspondientes) del aumento de plantilla en el caso de eventualidades que en ese momento no se pueden vislumbrar.

Los problemas antes señalados fueron los más representativos durante el desarrollo del proceso de capacitación, mismos que pueden evitarse en caso de que se adopte la estrategia utilizada para el programa Credencial para Votar con Fotografía, la cual podemos calificar como buena, donde se obtuvieron beneficios mayores a su costo el cual fue de muchos miles.

Finalmente y a manera de resumen podemos decir que la capacitación deberá considerarse como una alternativa real para mejorar la calidad, aumentar la productividad y mantener un ambiente agradable en el trabajo.

Para alcanzar estos propósitos es necesario tener presente que la capacitación como proceso formativo de carácter de aprendizaje sirve para dar conocimientos, formar y superar hábitos, habilidades y destrezas, así como actitudes y capacidades que son necesarias e indispensables en el desempeño de una actividad cualquiera que ésta sea, permitiendo una constante actualización.

Por ello reclama objetivos concretos, planes y programas muy bien definidos y delineados, de ahí que la capacitación es algo más que preparar cursos, es análisis de necesidades, planeación del aprendizaje, control y seguimiento continuos de los resultados.

Además es necesario considerar que la participación del pedagogo en este campo es muy importante, ya que, de acuerdo a su formación profesional tiene las posibilidades de mejorar o desarrollar nuevas alternativas que permitan el logro de las metas establecidas por la organización en materia de capacitación y de esta forma cambiar o perfeccionar las perspectivas que se tienen en la organización sobre la capacitación y, por que no ampliar el mercado de trabajo para los pedagogos en este campo.

El cubrir este puesto con personal adecuado (en este caso un Licenciado en Pedagogía), constituye una gran ventaja y adelanto para la formación de instructores, debido a que cuentan con una formación profesional que favorecerá su desempeño, y por tanto el curso que sobre formación de instructores se programe, pudiera desarrollarse en menos tiempo y detalle.

En caso de que no sea posible contratar a un Licenciado en Pedagogía, mínimamente se deberá exigir experiencia docente, y entonces el curso se deberá diseñar bajo otros criterios, una sugerencia es trabajar este curso en forma de taller donde lo teórico no rebase la práctica, de tal forma que se pueda identificar oportunamente al personal que no cuenta con las habilidades necesarias para ser instructor y tomar las medidas correctivas pertinentes.

Otro de los aspectos a destacar es la exactitud que se debe tener sobre los recursos humanos, debido a que de no contar con el personal necesario no se podrán alcanzar los objetivos establecido, dejando actividades que son determinantes para medir los alcances sobre el proceso de capacitación, además debemos tener presente que en programas que se ejecutan a nivel nacional constantemente habrá una serie de complicaciones que no se pueden prevenir, dado que las características de cada entidad son diferentes o bien se pueden presentar problemas de origen naturales tales como; lluvias, temblores, sequías, etc. que impiden el desarrollo de actividades tal y como se habían planeado. Al respecto la Dirección de Capacitación del Registro Federal de Electores se enfrentó con una serie de problemas de esta índole, ocasionados principalmente por la propia dinámica del programa, es decir, surgieron una serie de circunstancias que ameritaron la modificación de la estrategia operativa original. Estas modificaciones se tradujeron, en primera instancia, en la prolongación del período programado para la realización de cada una de las fases (etapa regional), el cual era de 3 meses y se decidió su prolongación con el propósito de alcanzar mayor cobertura, adicionalmente, durante la primera fase se presentó un volumen considerable de documentos electorales rechazados (por la Coordinación encargada de procesar la información de los ciudadanos para generar las credenciales), por no cumplir con los criterios de validación informáticos, situación que también se presentó en menor proporción en las fases subsecuentes; este hecho originó la planeación de un operativo especial para corregir los documentos rechazados a través de una visita domiciliaria a los ciudadanos afectados.

Además existieron modificaciones en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIFE), las cuales afectaron substancialmente las actividades que realizaban las figuras de la Estructura Operativa.

Lo anterior obligó a elaborar nuevos manuales para el operativo especial, documentos con precisiones para las nuevas actividades a desarrollar, así como el ajuste a las ya existentes y la programación de cursos para reinstruir al personal.

Sin duda el costo que se invirtió en la capacitación para la ejecución del programa fue inferior a los beneficios obtenidos, sin embargo existieron una serie de problemas que aun y cuando se encuentran inmersos en el tema de "Evaluación del Proceso de Capacitación en el programa Credencial para Votar con Fotografía ", se considero pertinente resumirlos, de tal manera que se consideren para el desarrollo del proceso de capacitación en futuros programas con alcances a nivel nacional.

Uno de los problemas de mayor significado es el relacionado con la formación de instructores donde se consideró que dos días (16 hrs) eran suficientes para formar instructores a través de la revisión de contenidos sencillos y prácticos que se encontraban en el manual elaborado para tal fin, sin embargo durante el curso solo se revisaron los contenidos, sin que el personal que se estaba preparando como instructor tuviera el tiempo suficiente para demostrar sus habilidades o limitaciones frente a un grupo, esto trajo como consecuencia que se detectará a algunas personas que no contaba con las características necesarias para desempeñarse como instructor a destiempo, es decir, una vez que ya habían impartido un curso y se recibían sus reportes, este problema fue subsanado a través del apoyo brindado por parte de personal de oficinas centrales en subsecuentes cursos, además de supervisiones efectuadas durante el operativo al personal ya capacitado.

A pesar de que este problema se corrigió, bien puede evitarse, para ello debemos tener presente que el instructor tiene gran importancia para lograr el éxito en todo programa de capacitación por ser la persona responsable de que los objetivos de aprendizaje se cumplan, de esta forma las condiciones para el desarrollo del curso pasan a segundo término, es decir, se puede contar con el mejor mobiliario, instrumentos y equipo, etc. pero si el instructor falla y no es aceptado, con seguridad los objetivos no se alcanzarán, pero si el instructor es eficiente demostrando firmeza, control sobre el grupo, dominio de técnicas y sobre todo manejo del contenido y no cuenta con las condiciones adecuadas esto no impedirá que el curso sea un éxito.

Con base en lo anterior, de inicio es necesario que la persona que realice esta función cuente con habilidades para desarrollar su trabajo con la seguridad de obtener buenos resultados, en este sentido una buena opción es considerar al Licenciado en Pedagogía como la persona indicada para desarrollar este trabajo, ya que cuenta con las bases para ello, si consideramos que a lo largo de su formación profesional adquiere conocimientos relacionados con el proceso Enseñanza-Aprendizaje, método y técnicas, dinámicas de grupo, elaboración de material didáctico y planes y programas, educación de adultos, además de realizar actividades en diferentes materias que le otorgan la práctica para coordinar grupos y la utilización de diversos materiales didácticos, tales como ; Didáctica General, Auxiliares de la Comunicación, Psicología Educativa, Elaboración de Planes y Programas, Coordinación de Grupos de Aprendizaje, entre otras, lo cual le permite contar con un sustento teórico bien fundamentado para desempeñarse como instructor, es importante mencionar que la capacidad personal y la disposición que tenga para resolver problemas educativos dentro de una organización son determinantes para el éxito de su labor como instructor.

En este sentido, para que el proceso de capacitación se convierta realmente en una inversión dentro de la empresa o institución, es necesario iniciarlo tomando en cuenta algunos aspectos, como son :

- Características de los Adultos.- Es importante comprender que la capacitación es aplicable a los adultos y que en cierta medida es autocapacitación, ya que el adulto busca la verdad, el beneficio y autorealización, es por ello que la metodología debe basarse en el uso múltiple de técnicas y en la constante participación y reconocimiento.
- Buscar el cambio.- Los planes deben basarse en una previa identificación de necesidades, tener objetivos concretos y contar con un sistema de selección de personal con sus perfiles y descripciones de trabajo. Cada programa debe adecuarse a la realidad del trabajo y de los participantes. Es indispensable contar con los elementos de seguimiento y comprobación de la aplicación de los conocimientos en la actualidad cotidiana, la evaluación periódica es útil para ésto.
- Determinar el modelo educativo.- La elaboración de planes debe sustentarse en un modelo educativo cualquiera que este sea (Tradicional , Tecnología Educativa, Didáctica crítica), y que debe elegirse de acuerdo a las necesidades y objetivos de capacitación e institución, sin perder de vista que un modelo pretende ejemplificar, en forma lo más adecuadamente posible, un proceso determinado. Esto significa que es válido para una amplia gama de situaciones y no tiene por que imitarse al pie de la letra, sino que puede y debe adaptarse a las necesidades y problemas que configuran una situación real de Enseñanza-Aprendizaje.
- Sistema integral y permanente.- Si no hay seguimiento y se cae en la simple impartición de un curso esta formación esporádica a través de cursos, no sólo es poco útil sino hasta perjudicial, un sistema efectivo debe ser integral, abarcar todas las funciones o tareas incluidas en el trabajo y permanentemente periódicos.
- Cálculo preciso de los recursos materiales y financieros.- El determinar con precisión las bases de cálculo que indiquen los recursos necesarios es de vital importancia, ya que al momento de presentar a las autoridades correspondientes el diagnóstico de necesidades, el programa de trabajo para satisfacer dichas necesidades y los recursos necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación, deben estar plenamente justificados, de tal manera que se pueda apreciar el costo-beneficio de la capacitación

Estas fueron las premisas de los cuales se partió para elaborar el plan de trabajo de capacitación para el programa Credencial para Votar con Fotografía, donde el costo de la capacitación fue muy alto, sin embargo no existió ninguna objeción para aceptarlo, debido los beneficios que se ofrecieron a la Institución al presentar el plan de trabajo de capacitación.

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del programa "Credencial para Votar con Fotografía", se logró incrementar con más de 7 millones de ciudadanos el Padrón Electoral de 1991; entregar casi 50 millones de credenciales para votar con fotografía, consiguiendo así una cobertura del 96.31% y, como resultado final contar con un Padrón Electoral que fue calificado por los expertos en esta materia como uno de los más confiables (96%) que haya existido en México.

El obtener estos logros no fue tarea fácil, debido a la complejidad y enorme responsabilidad que implicó definir las acciones idóneas para poner en marcha un programa inédito de tal magnitud y gran importancia para el desarrollo democrático del país.

Dentro de estas acciones se encuentra el proceso de capacitación implementado para formar a todo el personal que integro la Estructura Operativa y que sería el responsable directo en la ejecución, de tal modo que cada una de estas personas adquiriera los conocimientos y habilidades necesarias que le permitieran desarrollar eficaz y eficientemente sus actividades.

En este sentido los trabajos que sobre capacitación se desarrollaron en el Registro Federal de Electores, fueron determinantes para alcanzar los objetivos del programa.

Los resultados obtenidos de este proceso de capacitación, son atribuibles principalmente a la definición de una metodología de trabajo plenamente sustentada, en nuestro caso y de acuerdo a las características y naturaleza de las actividades a desarrollar por cada una de las personas que participaría en la ejecución del programa, se optó por la Tecnología Educativa, ya que a través de ésta se podía mantener un estricto control sobre el aprendizaje que iban adquiriendo los capacitandos, los contenidos y su heterogeneidad que demandaba para su transmisión en los cursos y resultados oportunos para corregir errores y reforzar aciertos en tiempo y forma.

Además de lo anterior otro aspecto determinante, fue considerar al proceso administrativo y al instruccional como un binomio inseparable e igualmente importantes, ya que si tenemos bien definido el modelo de instrucción a utilizar, de nada serviría si no se determinan con exactitud los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la elaboración ejecución y habilitación de programas de capacitación.

La afirmación que se hace sobre que la metodología es determinante para el éxito del proceso de capacitación se fundamenta principalmente, en la experiencia personal adquirida durante el programa "Nuevo Padrón Electoral 1991", donde por varias causas entre ellas el tiempo (dos meses para planear, organizar y elaborar todo el material necesario para el arranque del operativo), no fue posible definir una metodología para capacitar al personal que participaría en el desarrollo de dicho programa. Los resultados obtenidos de la capacitación no fueron satisfactorios, enfrentándonos a graves problemas tales como; incongruencias entre los materiales elaborados (guías, manuales ejercicios exámenes), ocasionando confusión en los capacitandos e instructores, nulo control sobre los cursos impartidos, falta de información sobre el aprovechamiento de los capacitandos, etc., y como resultado final un fuerte gasto en supervisiones y reinstrucciones.

Como se observa la evaluación es indispensable en todo proceso de capacitación, ya que por medio de ésta podremos ir perfeccionando, adecuando o solucionando oportunamente cualquier problema que se llegara a presentar durante la Etapa de Ejecución, sin necesidad de esperar el final del proceso para averiguar la causa y efectos que trae un problema.

De esta manera la evaluación debe concebirse como un elemento de control y calidad para llevar con éxito un programa y no como una simple calificación al capacitando, en este sentido la evaluación deberá encaminarse hacia todos los elementos que integran el proceso y no sólo a los alumnos (capacitandos) y/o instructores, ya que será la única forma en que podremos aprovechar de manera eficaz este elemento (Evaluación).

Finalmente y como resultados de la evaluación las propuestas que podemos dar para mejorar el proceso de Capacitación son las siguientes:

El personal que elabore el material de apoyo deberá contar con una formación en el área educativa ya que la estructura de éste tiene que reunir una serie de criterios, que no se aprenden en una sesión.

Desarrollar una prueba piloto que permita detectar y corregir con antelación el mayor número de errores en los materiales didácticos a utilizar y en la planeación en general.

Elaborar el mayor número de ejercicios posible ya que éstos permitan reafirmar el aprendizaje.

Dedicar un mayor tiempo a los temas de formación de instructores.

Incluir para éste curso elementos didácticos de utilidad para que los instructores adecuen o elaboren el material didáctico de apoyo de acuerdo a sus propias necesidades.

Finalmente y a manera de ejemplo se incluye en el anexo 3 algunos Instrumentos de Evaluación y Guías de Supervisión utilizados en el proceso de capacitación.

**ANEXO 1**

## GUÍA DIDÁCTICA

### DOCUMENTO "INFORMACIÓN BÁSICA PARA EL PERSONAL OPERATIVO"

**OBJETIVO GENERAL:** Concluida la revisión del documentos los capacitandos reconocerán el contexto general en el que se desarrolla el Programa Credencial para Votar con Fotografía.

# GUÍA DIDÁCTICA DEL DOCUMENTO INFORMACIÓN BÁSICA PARA EL PERSONAL OPERATIVO

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDADES	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO
Encuadre del curso	Al finalizar la actividad los participantes : Identificarán la importancia de su participación en el Programa, así como la forma y horario de trabajo durante el curso.	Expositiva	El instructor se presentará, dará la bienvenida al grupo y señalará brevemente la importancia del Programa. Mencionará el papel (del instructor como transmisor de los procedimientos e invitará al grupo a participar activamente para lograr los objetivos establecidos. El instructor comentará al grupo cuál será el Objetivo del curso, su estructura (horario, comidas, descansos, etc.) los materiales a revisar, evaluaciones y la agenda de trabajo. Es fundamental que esta información se dé al inicio del curso.	Láminas de Rotafolio 18-1 Y 2	10 min.
Integración Grupal	Dialogarán sobre sus características personales con compañeros del grupo.	La Porra	El instructor entregará a cada participante una FICHA DE DATOS GENERALES. Una vez que llenaron la FICHA se presentarán uno por uno ante el grupo mencionando brevemente sus DATOS GENERALES. El instructor dividirá al grupo en 5 equipos ; cada equipo anotará en una hoja de rotafolio las expectativas que tiene en cuanto al curso. Se les ayudará con las siguientes preguntas, ¿Dónde estamos ahora ? , ¿Qué queremos lograr ? , ¿A dónde queremos llegar ? . Además elaborarán otra lámina de rotafolio que contenga un LEMA y un LOGOTIPO relacionados con el Programa, tratando de vincularlos con sus expectativas. Asimismo cada equipo deberá idear una Porra. Cada equipo pasará a explicar el lema y el logotipo ; la porra, podrán actuarla, cantarla, bailarla, etc., según deseen. Las láminas de rotafolio elaboradas por los equipos, se pegarán en las paredes del aula, donde permanecerán durante le resto de la jornada.	Ficha de datos generales 10 hojas de Rotafolio Masking Tape Marcadores (10 min. x equipo) Gises	10 min. 15 min. 50 min.

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA DIDÁCTICA	ACTIVIDADES	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO
¿Cuáles serán las líneas Generales de Organización del trabajo a desarrollar por la Estructura Operativa ?	Identificarán las líneas generales de organización y el trabajo que realizarán en el Area de responsabilidad	Lectura Coment.	El instructor solicitará a un participante que inicie la lectura del tema, al terminar la lectura el instructor aclarará las dudas que surjan.	Información Básica págs. 18-20	10 min.
Recapitulación	Al término de la actividad, los participantes reafirmarán los temas vistos.	Interrogativa	El instructor elegirá al azar a algún participante para que conteste una de las siguientes preguntas : ¿Qué es el CORPE ? ¿Cuáles son los Organos Centrales del IFE ? ¿Quiénes integran la Junta General Ejecutiva ? Menciona brevemente las tareas que realiza el RFE ¿Cuántas etapas comprende la Estrategia para la entrega de Credenciales para Votar con Fotografía ? ¿Qué diferencias hay entre un Módulo Fijo y un Módulo Móvil ? ¿Qué figuras integran el Area de Responsabilidad ? El instructor complementará las respuestas y aclarará las dudas que surjan.		20 min.

**ANEXO 2**

---

## EVALUACION DEL INSTRUCTIVO DEL EQUIPO FOTOGRAFICO

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Grupo: \_\_\_\_\_ Aciertos: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_ Calificación: \_\_\_\_\_

### I. ENCIERRA EN UN CIRCULO LA RESPUESTA CORRECTA.

1.- Antes de abrir el gabinete es fundamental:

- a) Hacer un informe del estado del gabinete.
- b) Verificar que no se presente indicio de robo o golpes.
- c) Fijarlo al lugar que asigne el Responsable de Módulo.
- d) Verificar que haya sido validado su contenido.

2.- Para instalar la cámara fotográfica en el gabinete debes:

- a) Colocar el gabinete a 1.30 metros desde el mentón del Ciudadano hasta el frente de la cámara.
- b) Sacar la cámara fotográfica, colocarla en la base localizadora jalar la perilla plateada y desplegarla.
- c) Instalar primero la mesa 1.
- d) Colocar un nuevo cartucho.

3.- Cuando la fotografía sale con manchas amarillas en forma vertical se debe a que:

- a) La placa fotográfica está defectuosa.
  - b) La lengüeta negra se jaló demasiado fuerte.
  - c) Los rodillos están sucios.
-

---

4.- Cuando se enciende el foco de luz amarilla te indica:

- a) Que la cámara está en posición de operación.
- b) Que se debe jalar la lengüeta de protección, que hay algún desperfecto en la cámara; que se debe jalar la película.
- c) Que el selector de exposición no está en la posición adecuada.
- d) Que no tiene cartucho la cámara.

5.- Deberás jalar la lengüeta blanca después de que:

- a) El cronómetro te lo indique.
- b) Hayas fotografiado a dos Ciudadanos.
- c) Se encienda la luz verde.
- d) Ninguna de las anteriores.

6.- Una vez que jalaste la lengüeta blanca el siguiente paso es:

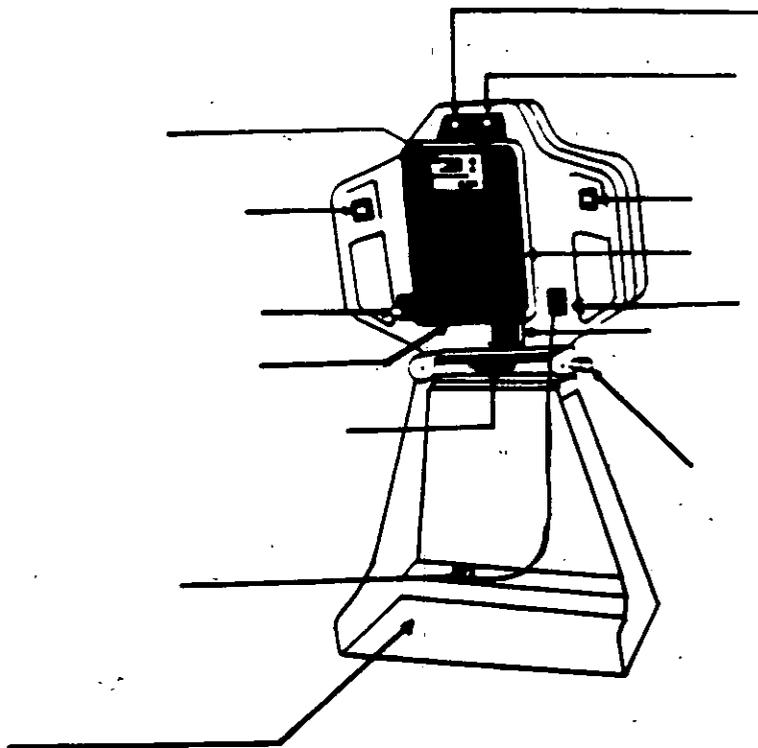
- a) Oprimir el botón del cronómetro.
- b) Jalar la lengüeta negra con flechas amarillas.
- c) Tomar la siguiente fotografía.
- d) Sacar la placa y desprender el negativo.

7.- ¿Qué tipo de material podrás utilizar en caso de que no llegue al Módulo el portacredencial?

- a) Papel aluminio.
  - b) Cartulina.
  - c) Papel bond.
  - d) Cualquiera.
-

---

II. EN EL ESQUEMA SIGUIENTE ANOTA LAS PARTES DE LA CAMARA FOTOGRAFICA.



\*Es importante que el capacitando los maneje, pero no se contabilizan para EXAMEN.

---

---

**III. ORDENA DEL 1 AL 6 LOS PASOS A SEGUIR PARA ARRANCAR EL GENERADOR.**

- ( ) El interruptor del circuito AC deberá estar siempre en posición de apagado "OFF".
  - ( ) Abre la válvula de gasolina.
  - ( ) Jala la empuñadura de arranque.
  - ( ) Revisa el nivel de aceite y gasolina.
  - ( ) Pon el interruptor del motor en encendido "ON".
  - ( ) Comprueba que el filtro de aire esté limpio.
-







**ANEXO 3**

INSTRUCCIONES:

**I. A CONTINUACION SE PRESENTAN ALGUNOS CASOS, RESPONDE TOMANDO EN CUENTA LA INFORMACIÓN QUE SE TE PROPORCIONA.**

1. El día 20 de Octubre de 1993, acude al Módulo la Ciudadana Teresa Pacheco Solis, se identifica con una Credencial con Fotografía, expedida por la Constructora I.C.A. con No. 906586-2. ¿que anotarias en el Recibo?

38311091532

**INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL  
REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES**

**RECIBO DE CREDENCIAL PARA VOTAR CON FOTOGRAFIA**

CARTILLA	( )	
ACTA NAC.	( )	
PASAPORTE	( )	
LICENCIA	( )	
ID. EDUC/LAB	( )	
TESTIMONIAL	( )	
OTROS	( )	

TIPO \_\_\_\_\_

NUM \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

HUELLA

**NOMBRE** PACHECO  
SOLIS  
TERESA

**DOMICILIO**  
C 31 3  
COL. AMP LAS AGUILAS  
57800  
NEZAHUALCOYOTL, MEZ.

**ESTADO**  
**MUNICIPIO**  
**SECCION**

DIA	MES	AÑO
-----	-----	-----

FECHA DE ENTREGA



PCSLTR56091915M300

2. El día 5 de agosto de 1993 acude al Módulo el Ciudadano Mendoza Ramírez Dario Modesto a solicitar su Credencial, pero manifiesta no contar con identificación , por lo que se procede a elaborar una Testimonial con los siguientes datos:

Clave de Elector (MNRMDR69120707H900), la Clave de Módulo (0993), la Sección a la que pertenece (1249), vive en la calle Paseo de San Jacinto # 23 Col. Lomas Verdes, sus testigos son Enrique Martínez Gutiérrez quien tiene 25 años y se identifica con una Credencial Laboral de la P.G.R. con número 122474 y María Castilla Aguilar quien tiene 30 años, no presenta identificación es divorciada, originaria de Chiapas (07), reside en el Distrito Federal en la Calle Rayando el Sol # 4 Col. Nezahualcoyotl, se dedica al hogar (07) y no sabe firmar, esta será la sexta Testimonial realizada en el Módulo.

Con los datos antes mencionados llena la Testimonial y el Recibo que se presentan a continuación.



## CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACION AL INSTRUCTOR

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer tu opinion con respecto al desempeño del Instructor como coordinador del grupo, tus comentarios serán de gran valor para corregir fallas.

### EL INSTRUCTOR:

1.- ¿ACORDO CON EL GRUPO LOS TIEMPOS Y FORMAS DE TRABAJO DURANTE EL CURSO?

SI  NO

¿POR QUE?

2.- ¿COMENZO PUNTUALMENTE TODOS LOS DIAS?

SI  NO

¿POR QUE?

3.- ¿ES CLARA SU MANERA DE EXPLICAR LOS TEMAS?

SI  NO

¿POR QUE?

4.- ¿PROPICIO EL INTERES Y LA ATENCION DEL GRUPO?

SI  NO

¿POR QUE?

5.- ¿PROMOVIO LA PARTICIPACION DE TODOS LOS INTEGRANTES DEL GRUPO?

SI  NO

¿POR QUE?

6.- ¿CANALIZO EN PROVECHO DEL GRUPO LAS APORTACIONES DE LOS CAPACITANDOS?

SI  NO

¿POR QUE?

7.-¿DESPEJO SATISFACTORIAMENTE TODAS LAS DUDAS QUE SE PRESENTARON?

SI

NO

¿POR QUE?

8.- ¿ DEMOSTRO TENER DOMINIO DE LOS TEMAS TRATADOS?

SI

NO

¿POR QUE?

9.-¿APLICO LAS TECNICAS PARA LA DINAMICA GRUPAL EN EL MOMENTO OPORTUNO?

SI

NO

¿POR QUE?

10.- ¿QUE OPINAS DE LA ACTITUD DEL INSTRUCTOR ANTE EL GRUPO?

11.-¿QUE SUGIERES AL INSTRUCTOR PARA QUE MEJORE SU TRABAJO?

12.- COMENTARIOS ADICIONALES

## EVALUACION DEL CURSO

LA SIGUIENTE EVALUACION TIENE COMO OBJETIVO CONOCER TUS IMPRESIONES, ACERCA DEL DESARROLLO DEL CURSO YA QUE SON VALIOSAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS MISMOS.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ GRUPO: \_\_\_\_\_

SEDE DEL CURSO: \_\_\_\_\_ ENTIDAD: \_\_\_\_\_

### CONTENIDO DE LOS MANUALES

1.- ¿EL CONTENIDO DE LOS MANUALES FUERON CLAROS?

SI [  ] NO [  ]

¿POR QUE ?

---

---

---

---

---

2.- ¿EN QUE TEMAS Y SUBTEMAS QUEDARON DUDAS ?

---

---

---

---

---

3.- ¿EN QUE MANUAL Y/O TEMA DETECTASTE MAS ERRORES Y FALTA DE EXPLICACION ?

---

---

---

---

---



4.- ¿ QUE PROPONES PARA MEJORAR EL CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LOS MANUALES ?

---

---

---

**DESARROLLO DEL CURSO**

1.- ¿ SE CUMPLIERON LAS EXPECTATIVAS ?

---

---

---

2.- ¿ SE APLICO LA LISTA DE VERIFICACION ?

SI  NO

¿ POR QUE ?

---

---

---

3.- ¿ SE DIERON LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES POR MANUAL Y LAS RESPUESTAS CORRECTAS ?

SI [ . \_ ] NO [ . \_ ]

¿ POR QUE ?

---

---

---

4.- EN UNA ESCALA DEL 0 AL 10 ¿ QUE CALIFICACION DARIAS AL CURSO ?

EXPLICA POR QUE

---

---

---

5.- ¿ TIENES ALGUNAS CRITICAS ADICIONALES O SUGERENCIAS RELACIONADAS CON EL CURSO ?

SI ES ASI, INDICALO

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





**GUIA DE SUPERVISION A CURSOS DE CAPACITACION  
ACTUALIZACION DE PROCEDIMIENTOS EN MODULO  
PRIMER Y SEGUNDO NIVEL**

ENTIDAD: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE SUPERVISION: \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE DE LA SUPERVISION: \_\_\_\_\_  
 I.- IDENTIFICACION DEL CURSO: \_\_\_\_\_

NIVEL: \_\_\_\_\_  
 SEDE: \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE DE LA CAPACITACION: \_\_\_\_\_  
 FECHA PROGRAMADA: \_\_\_\_\_ FECHA REAL: \_\_\_\_\_  
 NUMERO DE GRUPOS: \_\_\_\_\_

PUESTO	PROGRAMADOS		REALES
	GRUPO 1	GRUPO 2	
VOCALES DISTRIALES			
COORD. EST. CAPACITACION			
SUB. C.E.C.			
C.E.S.A.			
SUB. C.E.S.A.			
COORD. TEC. DISTRIAL			
AUXILIAR C.T.D.			
RESPONSABLE DE MODULO			
AUXILIAR DE MODULO			
RESP. DISTRIAL DE ACORDO			
OTROS			

- Comenta cuál es la causa de la diferencia entre capacitandos programados y reales.

## II. CONDICIONES PARA DESARROLLAR LA CAPACITACION.

a) Organización de los cursos.

- Concertación de aulas
- Inicio a tiempo de cursos
- preparación de materiales, etc.

b) A partir de las características que observaste en el aula, comenta cómo incidieron en el curso (ventilación, luz, espacio, sillas, mesas, portarotafolios, pizarrón, etc.)

c) Material didáctico.

- Suficiencia de manuales, guías didácticas y acetatos
- Elaboración de materiales didácticos en la entidad

## III. RELACION INSTRUCTOR-CAPACITANDO.

- Transmisión de procedimientos
- Instructores aptos
- Actitudes ante el grupo
- Revisión de los temas programados

## IV. PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

- Admisión de personal de nuevo ingreso
- Cómo se seleccionó y capacitó

#### V. PARTICIPACION DEL INSTRUCTOR DE OFICINAS CENTRALES.

- Labor desempeñada
- Problemática detectada durante la impartición del curso
- Qué dudas resolviste y/o quedaron pendientes de respuesta

#### VI. PROBLEMATICA Y SOLUCIONES.

- Desempeño del C.E.C.
- Desempeño de los capacitandos
- Presencia de partidos políticos
- Recursos financieros

#### VII. COMENTARIOS GENERALES.

- a) Sugerencias de supervisión al operativo
- b) Recomendaciones a la organización y planeación de los cursos.

**1.- CONSTATAR QUE EL DOCUMENTO SE ENCUENTRA EN MODULO.**

- Si no se cuenta con éste, pregunta al CTD cuál es la causa y cómo se ha solucionado el problema.

**2.- CONSTATAR QUE SE HAYA RECIBIDO LA INSTRUCCION.**

- Si no se ha dado la instrucción a las figuras de módulo, coméntalo con el CEC y pregúntale la razón de esto.

**3.- DE QUIEN SE RECIBIO LA INSTRUCCION.**

- Esto es con la finalidad de detectar si se maneja información diferente y saber de dónde procede.

**4.- CUANDO SE RECIBIO LA INSTRUCCION.**

- Verifica si se está bajando la información oportunamente.

**5.- ACLARACION DE DUDAS PRESENTADAS EN EL MOMENTO DE LA INSTRUCCION.**

- Si no se aclararon, pregunta cuáles son para dárles respuesta. No olvides comentarlo con el CEC.

**6.- DE MODULO QUIENES RECIBIERON LA INSTRUCCION.**

- En caso de que solo una persona haya sido capacitada, pregunta cómo recibieron instrucción las figuras restantes.

**7.- PROBLEMÁTICA PRESENTADA Y SOLUCIONES ADOPTADAS AL MOMENTO DE LA INSTRUCCION.**

- Falta de material
- Falta de personal para bajar la instrucción

**8.- VERIFICA QUE LAS FIGURAS DE MODULO TENGAN CLAROS LOS PROCEDIMIENTOS.**

- En qué momento se tramitará:
  - a) Solicitud de Expedición de Credencial para Votar con Fotografía
  - b) Solicitud de Rectificación en Lista Nominal
  - c) Recurso de Apelación
  - e) Formato Unico

**9.- ELABORARÁS UNA RELACION DE LAS PRINCIPALES DUDAS QUE SE TE PLANTEARON EN MODULO.**