



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A MIEMBROS ADHERENTES EN UN PARTIDO POLÍTICO 1998 - 1999

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A
MARGARITA SÁNCHEZ ESCOBAR

DIRECTORA:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ

REVISORES:
MTRO. SOTERO MORENO CAMACHO
LIC. ISAURA E. LÓPEZ SEGURA
LIC. MARÍA TERESA GUTIÉRREZ ALANÍS
LIC. MIRIAM CAMACHO VALLADARES



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CIUDAD UNIVERSITARIA. ABRIL DE 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Agradecimientos

A mis padres, a mis hermanos, a mis sobrinos porque con su ejemplo de lucha y trabajo me impulsan a ser cada día mejor.

A Víctor Bennazar, mi compañero, quien con su cariño y comprensión me da la energía y entusiasmo para seguir adelante en las buenas y en las malas.

A todos mis maestros, que con sus enseñanzas sembraron mi camino hacia la educación para toda la vida.

A los amigos y compañeros del Partido, especialmente a Ma. Guadalupe Mejía Guzmán por su afecto y sabiduría, a Ma. Esperanza Morelos Borja por su apoyo y confianza y a Marta Zarco Herrera por su entrañable amistad.

A la sociedad que me brinda la oportunidad de contribuir en esa gran tarea de dar a México lo que es suyo.

Indice

I.	INTRODUCCION	1
II.	CONTEXTO LABORAL	4
	2.1 Antecedentes	4
	2.2 Doctrina filosófica	5
	2.3 Organización	6
	2.4 Dirección Nacional de Formación y Capacitación	11
	2.5 Coordinación de Formación Básica	13
III.	MARCO TEORICO	18
	3.1 Aportaciones de las teorías de la administración y de la psicología organizacional	20
	3.2 Concepto de motivación	23
	3.3 Concepto de organización	27
	3.4 Cultura organizacional	29
	3.5 Concepto de planeación estratégica	30
	3.6 Proceso de planeación estratégica:	33
	3.6.1 Análisis situacional: externo e interno	33
	3.6.2 Estrategias maestras	37
	3.6.3 Proceso administrativo de la capacitación	41
	3.7 Concepto de formación y capacitación	48
	3.8 Teorías de enseñanza - aprendizaje	54
	3.9 El aprendizaje de los adultos	60
IV.	PROCEDIMIENTOS	63
	4.1 Antecedentes	63
	4.2 Proceso de planeación estratégica:	65
	4.2.1 Análisis situacional	65
	4.2.2 Estrategias maestras	71
	4.2.3 Proceso de planeación de la administración	73
	4.3 Descripción de evaluaciones utilizadas:	83
	4.3.1 Evaluación inicial	83
	4.3.2 Evaluación formativa	84
	4.3.3 Evaluación final	85
V.	ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS	118
	5.1 Evaluación inicial	119
	5.2 Evaluación formativa	124
	5.3 Evaluación final	134
	5.3.1 Aspectos a mejorar	134
	5.3.2 Sugerencias	136
VI.	CONTRIBUCIONES	139
	REFERENCIAS	141
	ANEXOS	147

I. INTRODUCCIÓN

Una de las más importantes innovaciones políticas del siglo XX fue el perfeccionamiento de los partidos políticos como instrumentos de la comunidad en los quehaceres del Estado. En México, el papel que desempeñan es de gran importancia en la medida en que son sujetos institucionales centrales del proceso electoral y constituyen el eje articulador para procesar las diferencias existentes y la disputa por la dirección política dentro de los marcos institucionales y legales previamente establecidos.

En efecto, su influencia ha logrado avances significativos en el ámbito nacional, algunos de ellos son: sociedad cada vez mas crítica y exigente; medios de comunicación masiva mas combativos, con más y mejores actos de libertad y de defensa de la comunidad; grupos intermedios, radicales y no radicales que reclaman mayor atención del Estado, etc. Esto ha facilitado el tránsito de nuestro país a mejores niveles de democracia y ha dado como resultado que se transforme el concepto de una Sociedad al servicio del Estado para pasar a un Estado al servicio de la Sociedad.

En este sentido, en la última década del siglo XX, el partido político, en el que se realizó el presente trabajo, alcanzó un crecimiento sin precedentes en su historia y en el país mismo, en el número de militantes, candidaturas, triunfos electorales, población gobernada e influencia en decisiones políticas. (Calderón, 1996). Sus triunfos ocurren de una manera que, hasta hace poco, no era tan frecuente, lo

cual lo obliga a desarrollar un trabajo político cada vez más responsable, serio y profesional.

De ser un partido opositor que en su vida institucional ha sabido desarrollar un conjunto de pautas de comportamiento que le han permitido acercarse al cumplimiento de sus fines y realizar los valores que postula, hoy su nueva realidad se encuentra a prueba: formar a miles de ciudadanos provenientes de toda la República que desean ingresar a sus filas, muchos de los cuales proceden de ámbitos diversos, con experiencias y formación política a veces disonante con los principios y valores del Partido, situación que de no atenderse puede provocar a mediano plazo que la militancia pierda su identidad y con ello se desvirtúen los objetivos del Partido.

El que el Partido disponga de una estructura de formación y capacitación política que incida de manera eficaz, permanente, sistematizada y profesional, permitirá que los miembros que se adhieren al Partido conozcan su pensamiento, su historia, las condiciones en que se desarrolla la contienda política, y con ello que se conserve su identidad como un patrimonio que le ayude a sostener su perfil de opción política distinta y distinguible del poder público.

En razón de lo anterior, en 1997, el Consejo Nacional del Partido aprobó siete líneas estratégicas rumbo al 2000, encaminadas a la profesionalización de sus

estructuras, sistematización de sus actividades y a la coordinación orgánica de sus objetivos para promover la modernización de los 32 Comités Directivos Estatales con que cuenta en toda la República.

Para cumplir dos de éstas estrategias, se recurrió a las disciplinas científicas que el Partido ha instrumentado en diversas actividades políticas, y en este rubro, sobresale la disciplina administrativa, que es una ciencia de servicio, como la que más intensamente les ha indicado a los líderes y dirigentes el camino para conducirse de manera profesional y eficiente y les ha dotado de las herramientas adecuadas para actuar con un claro sentido de lo que es el Bien Común. De ahí que expresiones como "visión", "escenarios posibles", "misión", "mística de servicio" y "planeación", se hayan retomado, para hacer frente a esta demanda de formación y capacitación, dentro de un plan estratégico a mediano plazo (tres años), diseñado conforme a criterios de continuidad, progresividad y sistematización que consideró las características y necesidades del Partido.

El presente Reporte Laboral, tiene como finalidad dar a conocer el **Proceso de Planeación Estratégica de Formación y Capacitación a Miembros Adherentes a un Partido Político**, que en cumplimiento a lo establecido por el Consejo Nacional, la Coordinación de Formación Básica de la Dirección de Formación y Capacitación, desarrolló durante 1998 y 1999 en las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación del Partido.

II. CONTEXTO LABORAL

2.1 Antecedentes

En 1939, se funda el Partido, denominándose: una asociación de ciudadanos mexicanos en pleno ejercicio de sus derechos cívicos, constituida en Partido Político Nacional, con el fin de intervenir orgánicamente en todos los aspectos de la vida pública de México, tener acceso al ejercicio democrático del poder y lograr:

- a) El reconocimiento de la dignidad de la persona humana.
- b) La realización del Bien Común.
- c) El reconocimiento de que en lo político el interés nacional está por encima de los intereses particulares.
- d) El establecimiento de la democracia como forma de gobierno y sistema de convivencia. (Documentos básicos del Partido, 1999. Estatutos, capítulo primero).

Tres son los objetivos principales hacia los que el Partido dirige su actividad: a) formar y fortalecer la conciencia ciudadana democrática de todos los mexicanos; b) lograr la transformación de las estructuras socioeconómicas existentes; c) impulsar el cambio social positivo, que jerarquice justamente las

diversas funciones y los distintos intereses que existen en la vida social.

2.2 Doctrina filosófica

Como institución política, tradicionalmente se ha caracterizado por una doctrina amplia, cuyo pensamiento ha sido denominado Humanismo Político o Solidarismo, el cual se basa en el realismo moderado de la filosofía aristotélica-tomista, que coloca al hombre como principio y meta. El hombre es fin último de toda organización y de toda acción en el orden político, social y económico. (Alvarez, 1996).

La doctrina humanista del Partido, ha sustentado su organización y su actividad, a través de principios permanentes que muestran la forma en que el Partido entiende la naturaleza del hombre y su destino, la sociedad y las relaciones entre sus miembros. Estos principios (Documentos básicos del partido, 1997. Principios de Doctrina, son los que han nutrido sus Programas de Acción y Plataformas Políticas:

1. El respeto a la dignidad de la persona humana, con cuerpo y alma, inteligencia y voluntad, principio y meta de toda acción en el orden político.
2. El bien común, entendido como el conjunto de condiciones de la vida social que permite al hombre alcanzar su pleno desarrollo. El bien común

es razón de ser de la autoridad.

3. La solidaridad, como el vínculo por el que los hombres colaboran entre sí para alcanzar el bien de toda la sociedad.

4. La subsidiariedad, que es el principio ordenador de la sociedad por el cual no deberá hacer el superior lo que pueda hacer el inferior.

2.3 Organización

Organizacionalmente, los estatutos y reglamentos son el instrumento legal que rige la vida interna del Partido, en ellos convergen los derechos y obligaciones de los miembros que lo integran.

La afiliación al Partido es libre, voluntaria e individual. Son miembros activos, las personas que tengan un modo honesto de vivir, estén inscritos en el registro federal de electores, conozcan y acepten plenamente los principios doctrinarios y se comprometan a trabajar en forma permanente y disciplinada en la vida interna del Partido (Documentos básicos del partido, 1999. Estatutos, capítulo segundo).

Son miembros adherentes al Partido, aquellas personas que sin adquirir el carácter de activos contribuyen a la realización de los objetivos del mismo mediante aportaciones intelectuales, económicas o con su apoyo de opinión, de voto o de propaganda. También están considerados en este rubro, los menores de

18 años que lo soliciten por escrito. (Documentos básicos del partido, 1999, capítulo segundo).

Estructura orgánica.- Su organización está conformada por órganos de decisión y de ejecución:

Organos de decisión.- Son las instancias en donde, como su nombre lo indica, se toman decisiones fundamentales de la vida del Partido. Están denominados en los Estatutos como: Asambleas, Convenciones y Consejos.

Asambleas.- Es la autoridad suprema del Partido, que se reúne para resolver asuntos internos, como la elección de Consejeros en el ámbito nacional y estatal. (Documentos básicos del partido, 1999, capítulo tercero).

Convenciones.- Se ocupa de resolver asuntos externos acerca de la política general del Partido, como la elección de candidatos a puestos de elección popular en los ámbitos legislativo y ejecutivo (Documentos básicos del partido, 1999, capítulo cuarto).

Consejos.- Organos colegiados que deciden asuntos de la vida interna y externa del Partido, como la elección de los Presidentes y miembros del Comité y la dirección y posicionamiento del Partido. Los Consejos están dotados de toda la autoridad requerida para que sus decisiones tengan influencia y acatamiento suficiente, duran en su encargo tres años y pueden

ser reelectos las veces que así lo decida la Asamblea. (Documentos básicos del partido, 1999, capítulo quinto).

Organos de ejecución

Es la organización básica del Partido, integrada por Comités en los ámbitos nacional, estatal y municipal (ver figura 1) los cuales ejercen la representación legal del Partido y son los encargados de cumplir y hacer cumplir los acuerdos de las Asambleas, Convenciones y Consejos del Partido.

Organos de ejecución

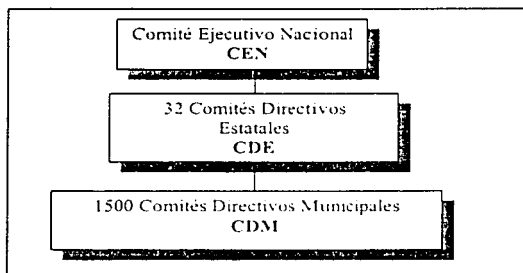


Figura 1

El Comité Ejecutivo Nacional (CEN) es el órgano ejecutivo, que dirige y realiza los programas de actividades del Partido. Esta conformado por no menos de veinte ni más de cuarenta miembros activos del Partido, con una militancia mínima de tres años. Los miembros del CEN duran en su encargo tres años, hasta que el

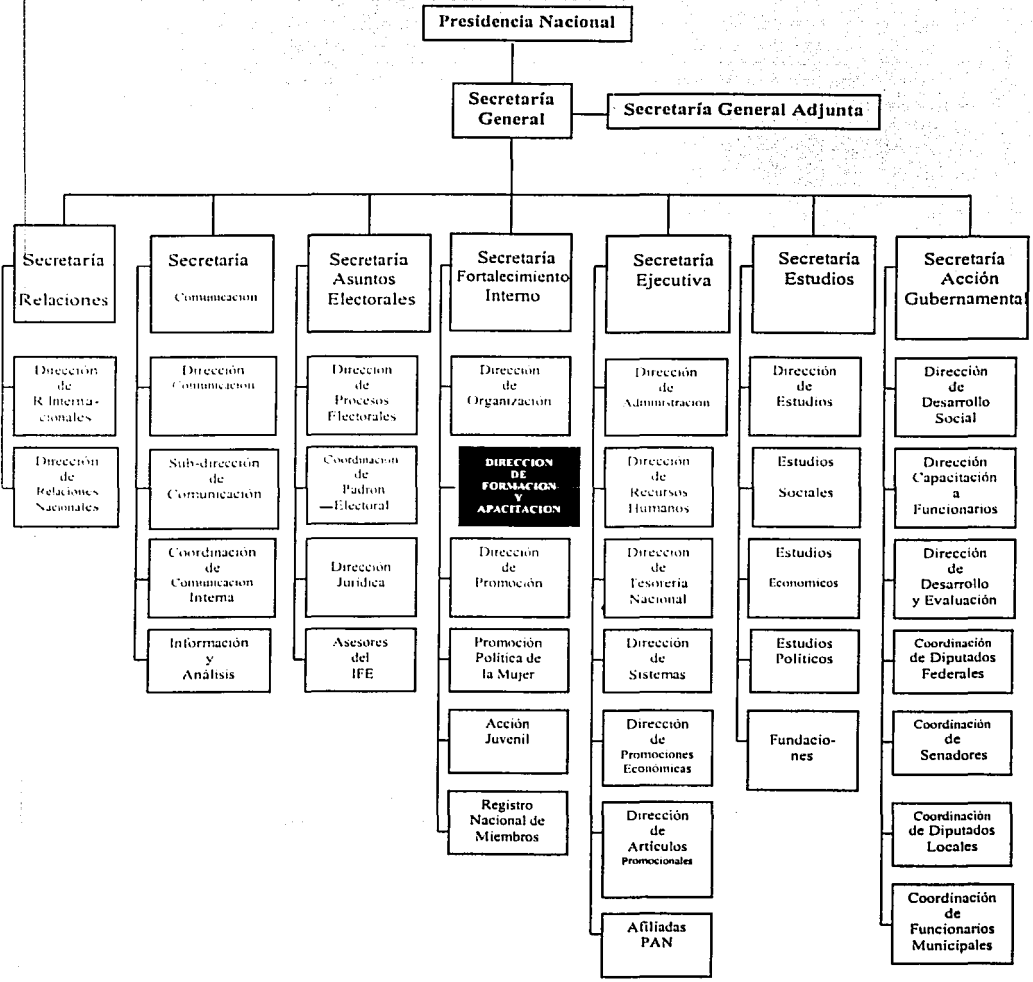
Consejo Nacional haga nuevos nombramientos y los designados tomen posesión de sus puestos (Documentos básicos del partido, 1999, capítulo octavo).

Este órgano ejecutivo decide el número de Secretarías y Comisiones que lo conformarán y designa, de entre sus miembros, a las personas que lo integrarán, las cuales realizan sus funciones con una estructura administrativa básica y permanente.

En 1998, el CEN estaba integrado por un Presidente Nacional, treinta y cinco miembros y siete Secretarías, cada una integrada por diversas Direcciones, Subdirecciones o Coordinaciones, como se describe en el organigrama 1.

Únicamente se abordarán las funciones de la Dirección de Formación y Capacitación, la cual formaba parte de la Secretaría de Fortalecimiento Interno, en virtud de que es el área del Partido en la que se desarrolló el proceso de planeación estratégica.

Comité Ejecutivo Nacional del Partido (CEN)



Organigrama 1

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2.4 Dirección de Formación y Capacitación

Es la instancia del Partido que tiene como responsabilidad el transmitir conocimientos, habilidades y actitudes que coadyuvan a que todos los miembros del Partido -adherentes, activos, dirigentes y funcionarios públicos- hagan propios los valores del Partido y los vivan para que la organización conserve su esencia y justifique su acción. Su visión se extiende a una estructura que mantiene su identidad y cumple su misión, en buena medida, porque la función de formación y capacitación se ha realizado, de manera permanente, a través de la historia del Partido.

Para lograrlo colabora con un equipo interdisciplinario, conformado por pedagogos, administradores públicos y psicólogos, los cuales en coordinación con la Dirección diseñan e instrumentan distintas acciones (planes, programas, metodologías, estrategias, etc.) encaminadas a fortalecer los programas nacionales de formación y capacitación.

Funciones

- Marcar las directrices de formación y capacitación en el ámbito nacional.
- Dirigir la elaboración de nuevos proyectos y coordinar reuniones de planeación, seguimiento, programación y evaluación de trabajo con los Coordinadores de Área.

- Aprobar objetivos, lineamientos y políticas de formación y capacitación conforme a la filosofía del Partido.
- Aprobar planes de acción con base en la visión compartida del momento actual y del futuro del Partido.
- Proponer los elementos doctrinales e ideológicos que ayuden a guiar la praxis político partidista del Partido, de los militantes, dirigentes y funcionarios públicos.
- Aprobar los instrumentos necesarios para impulsar, coordinar y evaluar la labor de formación y capacitación en los Estados.
- Proporcionar los subsidios necesarios para cubrir las necesidades de formación y capacitación de su área de influencia.
- Mantener comunicación permanente con todas las estructuras del CEN.
- Mantener comunicación con los nuevos funcionarios del Partido.
- Vincularse con las Fundaciones del Partido y con Instituciones Académicas externas.
- Evaluar de manera permanente el avance de los programas nacionales de

formación y capacitación y establecer los ajustes que sean necesarios.

Su estructura orgánica está integrada por cuatro Coordinaciones de Área (ver organigrama 2), cuyos objetivos son:

Coordinación de Proyectos Pedagógicos.- Elabora la pedagogía e instrumenta nuevas tecnologías educativas con base en las necesidades de formación y capacitación de la militancia y de la formación cívica de la ciudadanía.

Coordinación de Administración Pública.- Ofrece subsidiariamente cursos, seminarios y apoyos didácticos a los servidores públicos para contribuir en su formación política y acción participativa que genere el bien común.

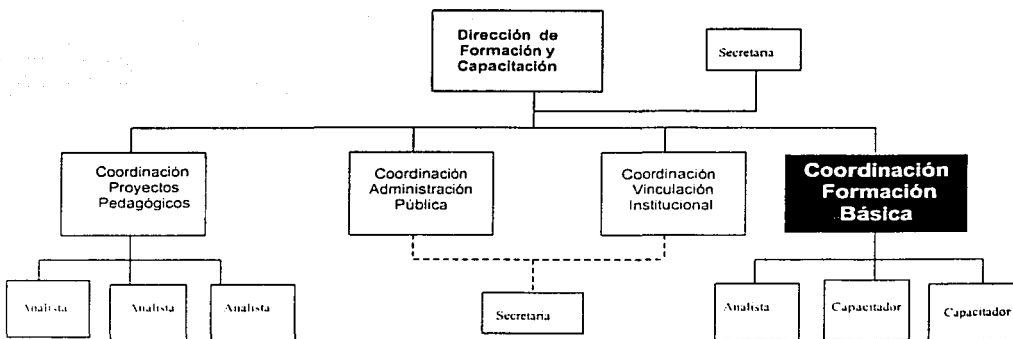
Coordinación de Vinculación Institucional.- Mantiene una red de comunicación y relación institucional permanente para un mayor y más eficiente apoyo en la capacitación de las distintas secretarías y direcciones del partido, así como se vincula con instituciones educativas del país y del extranjero.

2.5 Coordinación de Formación Básica

Coordinación de Formación Básica.- Es el área en la cual se realizó este Reporte y tiene como objetivo cubrir de manera subsidiaria, las necesidades de formación y capacitación en los niveles básicos del Partido logrando que los miembros adherentes y activos se identifiquen y comprometan en la estructura partidista,

sobre una base doctrinaria que les permita desempeñar sus funciones eficientemente y con mística de servicio.

Dirección de Formación y Capacitación



Organigrama 2

La tarea principal de la Coordinación de Formación Básica, consiste en conocer y dar solución a los requerimientos de formación básica de los miembros adherentes y activos del Partido. Para ello mantiene una comunicación permanente con las estructuras estatales de formación y capacitación en toda la república, que garantice que los lineamientos y políticas establecidos por la Dirección Nacional se cumplan; recibe la retroalimentación que permita la adecuación oportuna de las estrategias y programas a una realidad que cambia y proporciona los apoyos subsidiarios para cumplir con los objetivos organizacionales.

A continuación se señalan las funciones que realiza la Coordinación de Formación Básica, las cuales han aumentado en los últimos años, en virtud de que es considerada de alta prioridad para el Partido, por el acelerado crecimiento de la militancia.

Funciones

- Coordinar la elaboración de planes, programas y estrategias para miembros activos y adherentes y vigilar que se apliquen de acuerdo a las normas establecidas.
- Sugerir modificaciones o proponer nuevas políticas con base en nuevas realidades.
- Proporcionar la retroalimentación oportuna y pertinente al equipo de trabajo.
- Identificar oportunidades para la aplicación de acciones a corto y mediano plazo.
- Consolidar un equipo de capacitadores nacionales.
- Diseñar y coordinar los cursos que respondan a una estrategia nacional.
- Diseñar talleres para los cursos a representantes de casilla.

- Mantener una comunicación directa y permanente con las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.
- Crear los instrumentos necesarios para impulsar, coordinar y evaluar la labor de formación y capacitación en los Estados.
- Mantener comunicación y proyectos en común con las estructuras del CEN.
- Distribuir la metodología y materiales de formación básica.
- Impartir el curso inicial y el curso para formación de capacitadores, en los casos requeridos.
- Mantener informada a Dirección de Formación y Capacitación, de los avances alcanzados y solicitar los apoyos políticos, de autoridad y de orden administrativo que faciliten a la coordinación lograr sus objetivos.

De las funciones mencionadas, son varias las que intervinieron en este proceso, tales como: adecuar políticas a las nuevas realidades de capacitación, solicitar apoyos políticos, de autoridad y de orden administrativo, distribuir los materiales de formación básica, etc., sin embargo, la función que describe de forma más relevante la intervención psicológica, es la que se refiere a la elaboración de planes, programas y estrategias para la formación básica.

Por lo anterior, la actividad reportada se refiere al Proceso de Planeación Estratégica de Formación y Capacitación a Miembros Adherentes al Partido, que para su mejor comprensión se dividió en tres etapas:

A. Análisis situacional o premisas de planeación.- Que tuvo como finalidad, conocer las condiciones exteriores e interiores que impactan la formación y capacitación en el Partido para encaminar las estrategias generales del proceso de planeación.

B. Estrategias maestras.- Cuyo propósito fue el de llevar a cabo cambios fundamentales en la cultura organizacional, la cual fue diseñada en los niveles más altos de la organización y;

C. Proceso administrativo de la capacitación.- Que consistió en traducir las estrategias en objetivos y planes detallados para ser implantados en la práctica cotidiana, a través de los responsables de la formación y capacitación en el ámbito estatal y municipal de la organización.

Este proyecto se realizó con el apoyo de diversas áreas del Comité Ejecutivo Nacional, especialmente las involucradas en el proceso de fortalecimiento interno, como respuesta a las necesidades del Partido en 1998 y 1999.

III. MARCO TEORICO

Cuando el psicólogo se inserta en una organización aborda su tarea a partir de un marco teórico y de una ideología. Estos elementos determinan la modalidad de acción que elegirá para responder a la demanda organizacional, a fin de lograr detectar los problemas y con ello contribuir a la búsqueda de su solución.

La ideología en esta organización política, gira en torno al humanismo político, basado en la solidaridad responsable entre la sociedad y el individuo, en tratar de coordinar en forma constructiva, la persona individual con una sociedad formada por personas.

Al tratarse de una organización política, el tema ideológico o doctrinal tiene una importancia decisiva porque representa la base a través de la cual desarrollará sus acciones, mismas que afectarán el destino personal y el destino de las comunidades humanas.

En este contexto, el trabajo del psicólogo consistió en intervenir en el proceso de formación de la militancia con el propósito de incidir en la conservación del perfil ideológico de la organización, a través de estrategias que incluyeran metodologías adecuadas a las necesidades y recursos de la organización y en donde el compromiso y la voluntad de los dirigentes y la militancia fueran determinantes para el cumplimiento de los objetivos.

Por lo anterior, el marco teórico contempla las aportaciones de dos ciencias muy relacionadas con el comportamiento laboral: la Administrativa y la Psicológica, siendo la primera el sustento principal para mejorar la productividad y eficacia laboral de la organización, y la segunda para propiciar la satisfacción personal de los miembros que la conforman.

La contribución de las teorías administrativas, se basaron en los conceptos de planeación estratégica, en virtud de que desarrolla aspectos acordes a la filosofía de la organización, mismos que fueron determinantes para implementar el trabajo, al marcar las bases para la toma de decisiones en el presente y prever las necesidades futuras de la organización.

De las contribuciones de las ciencias de la conducta, se retomaron las que competen a la Psicología Organizacional, por considerar que un adecuado desarrollo laboral, debe considerar los factores internos (motivación, valores, emociones) que influyen en la conducta laboral. En este sentido se abordaron algunos factores motivacionales, como la voluntad y el compromiso para realizar el trabajo (Peiró y Prieto, 1996), así como algunos de los valores profesionales (compromiso, iniciativa, responsabilidad, espíritu de servicio, etc.) que llevan a las personas al cumplimiento de los objetivos organizacionales y, a su vez, a la satisfacción de sus intereses y expectativas para propiciar el desarrollo conjunto de la organización y los miembros que la conforman (Arias, 1999).

3.1 Aportaciones de las teorías de la Administración y de la Psicología Organizacional en el proceso de administración de la capacitación

Dentro de las organizaciones, la psicología en interacción con otras disciplinas como la Administración ha contribuido a una mejor comprensión de los múltiples aspectos que configuran la realidad humana en sus dimensiones individual, grupal y organizacional, así como en su relación con el estudio de la toma de decisiones, cultura, estructura organizacional, motivación, etc. (Peiró y Prieto 1996).

Mientras que la finalidad de la Administración es buscar en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación de personas, acciones, fines, cosas, etc., a través de un conjunto sistematizado de técnicas, reglas e instrumentos, la Psicología indica que métodos administrativos son más adecuados y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social (Reyes, 2000).

Se deduce, de lo anterior, que es necesario mantener un equilibrio entre todos los elementos (humano y técnico) que forman una organización y de éstos con los fines concretos que aquella persigue. A continuación se menciona la importancia de estos conceptos y su relevancia en el presente reporte.

Concepto de Administración.- Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos organizacionales. (Pinto, 2000). Puesto que el proyecto se enfoca a un proceso de planeación de la formación y capacitación, es necesario que para el logro de este objetivo se apliquen los principios de la administración: planeación, organización, ejecución y evaluación, mismos que posteriormente se describirán con mayor detalle.

Psicología Organizacional.- Las contribuciones que la Psicología ha realizado para la mejora de la actividad laboral y la satisfacción personal han sido de formas muy diversas (individual, grupal, social y organizacional) y a través de disciplinas como la Psicología de Recursos Humanos, Psicología del Trabajo y Psicología Organizacional.

En este sentido, Peiró y Prieto (1996) señalan las diferencias en cada una de ellas:

Psicología de Recursos Humanos.- Se centra en las relaciones entre las personas y la organización, en la cual los temas importantes se refieren a los procesos de elección entre individuos y organización, las habilidades y capacidades, los métodos de selección, desarrollo de carreras, incentivos, etc. y en donde las personas son consideradas "empleados".

Psicología del Trabajo.- Se ocupa de la actividad laboral de las personas, como por ejemplo; el modo de realizar sus tareas, el ambiente laboral, el rendimiento, fatiga, etc. y en donde las personas son consideradas "trabajadores".

Psicología Organizacional.- Que aborda la conducta (colectiva) de las personas con relación a las estructuras denominadas organizaciones. Los temas de interés son la toma de decisiones, el poder, el liderazgo, la participación, la cooperación, el conflicto, la cultura, el cambio, la estructura organizacional y en donde las personas son consideradas "miembros organizacionales".

Por lo anterior y en virtud de que este trabajo coincide con los aspectos contemplados en la Psicología Organizacional, a continuación se mencionarán algunas de sus contribuciones, que abarcan tanto estudios de la interacción entre el individuo y la organización, como aspectos relacionados con el desarrollo de habilidades administrativas para efficientar el desempeño laboral.

Para Rodríguez (1985), existen dos aspectos y elementos fundamentales de toda organización; el humano y el técnico. De ahí que sea tarea de la Psicología Organizacional interpretar y entender las conductas para manejarlas adecuadamente, como también, desarrollar habilidades administrativas para su eficiente desempeño laboral, asimismo señala que la Psicología Organizacional surge como un punto intermedio entre la Psicología Individual y la Psicología Colectiva o de Masa. La interacción (comunicación, diálogo, comunidad) entre el individuo y la organización se desarrolla en los

diversos niveles de las necesidades humanas; el individuo necesita de la organización porque ésta satisface sus necesidades, y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas.

Para una organización política, cuya razón de ser se encuentra en el proselitismo y la conquista del poder, reviste vital importancia el estudio de la interacción entre el individuo y la organización (militante - Partido) ya que en la medida en que la organización (Partido), satisfaga sus distintas modalidades - de pertenencia, intelectuales, de reconocimiento, de estima, etcétera, el individuo (militante) se sentirá motivado y se comprometerá a cumplir con las metas y objetivos de la organización (Partido).

3.2 Concepto de Motivación

La motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo y depende fundamentalmente de tres factores (Chiavenato, 2000):

⇒ De la manera como se percibe el estímulo, que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo.

⇒ De las necesidades.- que también varían con la persona y,

⇒ Del conocimiento.- que posee cada persona.

En lo que atañe a la motivación, Pinto (2000) señala que las personas son diferentes, por lo tanto las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo en todas las personas. Asimismo menciona que existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

⇒ El comportamiento es causado.- Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos externos e internos.

⇒ El comportamiento es motivado.- En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

⇒ El comportamiento está orientado hacia objetivos.- En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar motivos del comportamiento.

De lo anterior se desprende que el comportamiento ni es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo (motivo) implícito o visible que lo explique.

Motivación hacia el trabajo.- Para que las personas realicen adecuadamente sus labores requieren desarrollar ciertos conocimientos y habilidades, pero si se desea que se mejore la calidad y cantidad de los objetivos laborales, son necesarios otros factores de carácter psicosocial, y es aquí donde intervienen procesos psíquicos de carácter motivacional como el interés, la voluntad y el compromiso, capaces de generar patrones de comportamiento que lleven al individuo al cumplimiento tanto de los objetivos organizacionales como de su satisfacción personal (Peiró y Prieto, 1996).

Desde esta perspectiva, la persona percibe y evalúa las dimensiones del trabajo que son relevantes para ella y desarrolla expectativas, necesidades y valores que espera satisfacer y conseguir mediante la actividad laboral. Para ello, aporta sus recursos, habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencias y motivación, aunque, por otro lado, puede verse influida negativamente por una serie de restricciones, como la falta de formación, la baja motivación y la insatisfacción laboral, que le impidan que se realice de modo efectivo (Peiró y Prieto, 1996).

De ahí que sea esencial que la organización proporcione una serie de recursos materiales, técnicos, humanos y ofrezca la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus metas.

Por lo que se refiere a los motivadores laborales, el presente trabajo se enfocó a los que se refieren al entorno organizacional ya que estos posibilitan una mayor integración en el ambiente social del trabajo. A partir de la interacción con otros miembros (adherentes) de la organización se pretendió satisfacer necesidades de afiliación y contacto social, además las de proporcionar reconocimiento verbal y escrito por el trabajo bien realizado, a los responsables de la formación y capacitación en el Partido con el propósito de motivar su voluntad e interés por continuar sus labores.

Otro elemento motivacional importante fue el de motivar la ejecución de las estrategias organizacionales, para lo cual se considero al liderazgo como una habilidad para estimular y dirigir al equipo de trabajo. Desde este punto de vista, Peiró y Prieto (1996) señalan que el liderazgo está estrechamente relacionado con los procesos de motivación. Los líderes se encargan de dirigir las actividades y cumplen con otras funciones como la planeación, organización, ejecución y evaluación de los programas, algunos de los cuales tienen también connotaciones motivadoras: coordinar las actividades del grupo; establecer, comunicar y evaluar objetivos de trabajo; vivenciar los valores organizacionales; servir de modelo a seguir; controlar las relaciones dentro del grupo y; atender al mantenimiento de las relaciones sociales en el trabajo.

Antes de abordar el concepto de planeación, tema fundamental en este proceso, el cual abarca conceptos desarrollados tanto por la Administración como por la Psicología Organizacional, es importante definir los conceptos de Organización y de Cultura Organizacional, en virtud de que cada organización tiene una cultura que le es propia.

3.3 Concepto de Organización

Para Chiavenato (2000) una organización, es un sistema de actividades coordinadas, formada por dos o más personas que se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual. Asimismo, menciona, que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas vivas y cambiantes, intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos, es decir, se crean con un propósito definido y se reestructuran a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos, por lo que una organización nunca constituye una unidad lista y acabada.

Para González (2000), existen elementos que comparten todas las organizaciones: 1. Una finalidad u objetivo 2. Un plan de acción 3. Recursos 4. Dirigentes 5. Son entidades sociales relativamente permanentes 6. Una estructura 7. Especialización 8. Individuos.

De lo anterior se deduce que las organizaciones son el resultado combinado de los objetivos de las personas que las integran, como de los medios a través de los cuales las personas llegan a ellos.

Para Katz y Kahn (1989), las organizaciones sociales utilizan la cooperación basada en valores compartidos para lograr que las personas que piensan igual unan sus esfuerzos en objetivos comunes. Es por ello que las organizaciones sociales poseen un sistema a través del cual prescriben sus normas y valores los cuales, a su vez, influyen en la conducta de sus miembros, no sólo por las necesidades de conformidad o afiliación, sino porque la ideología del sistema se adecua a las necesidades de las personas y les concede importancia y reconocimiento, que de otro modo no tendrían. De esta forma podemos decir que la organización social es el conjunto de personas que se unen, en forma legítima y durable, para lograr objetivos que superan la capacidad y los medios disponibles de los individuos aisladamente.

Podemos concluir, que estas definiciones coinciden en señalar que las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos, cumplir sus misiones y que a su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen objetivos que difícilmente podrían alcanzar de manera individual (Chiavenato, 2000).

Por todo lo anterior, se puede considerar al Partido dentro del rubro de las organizaciones sociales ya que su finalidad es la de contribuir de forma

democrática en la determinación de la política nacional, en la formación y orientación de la voluntad de los ciudadanos, en la promoción de su participación con diversas instituciones mediante la formulación de programas, en la presentación de candidatos a las correspondientes elecciones y en la realización de cualquier otra actividad necesaria para el cumplimiento de sus fines.

Así mismo, su principal tendencia es durar y consolidarse y su finalidad última legítima es obtener el poder mediante el apoyo popular manifestado en las urnas. Como organización política, no tiene naturaleza de poder público ni es órgano del Estado, por lo cual el poder que ejerce se legitima sólo por la libre aceptación de sus estatutos y por tanto sólo puede ejercerse sobre quienes, en virtud de una opción personal libre, las asumen al integrarse en esta organización. En adelante, para fines de este trabajo, nos referiremos al término organización, entendiéndolo como "una organización social que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, que se coordina e interactúa a través de una estructura para el logro de un objetivo común.

3.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente (Chiavenato, 2000).

En este aspecto, una de las características que ha dado solidez al Partido, es tener una auténtica cultura organizacional en la que sus afiliados respetan sus estatutos y su doctrina, sin embargo, hay que reconocer que el ser partido de oposición ha traído como consecuencia falta de vocación para el poder, y con ello fallas y errores en algunos aspectos. Por ejemplo, el hecho de que el Partido esté en el poder público, puesto que gobierna en varios estados y municipios, y algunos militantes lo sigan viendo como ajeno a este poder. De ahí que uno de los retos actuales en la cultura del Partido " sea la de asumir con plenitud la responsabilidad de ser un auténtico partido político con vocación y capacidad para ejercerlo" (Rodríguez, 1997).

El trabajo pretendió fomentar una cultura partidaria enfocada a conservar la identidad del partido, en la cual su membresía se reconoce y siente solidariamente responsable para sacar adelante una tarea que a todos corresponde e impulsar un cambio para que la militancia sea abierta, en donde se fortalezca el deseo de ejercer auténticamente el poder. La clave que puede hacer avanzar al Partido, es: "ser síntesis entre doctrina y práctica, teoría y organización, precisión ideológica y eficacia electoral" (Rodríguez, 1997).

3.5 Concepto de Planeación Estratégica

Pinto (2000), comenta que la planeación es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos. En

cambio la estrategia es, según Kenichi Ohmae (citado en Pinto, 2000), la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores y utiliza sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes. Con base en este par de ideas, puede definirse a la planeación estratégica como: El conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y dar el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por lo que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo (Pinto, 2000).

La planeación estratégica implica la visión a largo plazo de la organización, así como los posibles escenarios para la misma. Por ello debe acompañarse con la administración estratégica; es decir, llevar a la práctica de manera cotidiana, los planes con los ajustes necesarios, de manera que no se caiga en el riesgo de no realizarlas por las presiones diarias (Arias, 1999).

Este concepto coincide con el presente proceso de planeación estratégica de la capacitación para miembros adherentes al Partido, ya que consideró una planeación a mediano plazo (tres años), con miras a contar en un futuro con una militancia preparada para enfrentar las elecciones del 2000, es decir: detectar las amenazas, oportunidades y la problemática interna de capacitación, con suficiente antelación; establecer los objetivos, estrategias y metas institucionales,

proyectándolas en el tiempo, e; instrumentar un proceso de administración de la capacitación y de los recursos humanos con el propósito de reducir errores y desviaciones en las metas programadas.

Para la planeación estratégica de la capacitación Pinto (2000), menciona diez pasos a seguir:

- 1) Analizar las expectativas del entorno de la organización.
- 2) Determinar las expectativas de los elementos al interior de la empresa.
- 3) Formular y operar un banco de datos.
- 4) Analizar el medio socioeconómico.
- 5) Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- 6) Analizar la misión.
- 7) Formular objetivos a largo plazo.
- 8) Establecer las acciones a seguir.
- 9) Formular y determinar políticas.
- 10) Realizar una planeación operativa.

Estos pasos coinciden en su mayoría con los que se establecieron para el proceso de planeación estratégica implantado en el Partido, mismos que para su mejor comprensión se agruparon en tres etapas, quedando de la siguiente manera:

A). Análisis situacional (del paso 1 al 5), también conocida como análisis de posición, evaluación de la posición actual o premisas de planeación, es una herramienta que sirve a la organización para identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros que son importantes para el crecimiento de una organización, los cuales están divididos en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de planes.

B). Planeación estratégica (del paso 5 al 9), que se refiere a la toma de decisiones de la alta directiva, relacionados con los objetivos, estrategias y políticas generales que guían todo el proceso de planeación.

C). Proceso administrativo de la capacitación, que no se encuentra delimitado en estos pasos, pero que coincide con el paso número 10 referido a las estrategias plasmadas a través de programas operativos, proyectos, actividades y tareas específicas que lleven al cumplimiento del programa.

3.6. Proceso de planeación estratégica

3.6.1 Análisis Situacional (externo e interno):

Toda organización que quiera asegurar el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo tiene que analizar su situación externa para saber cuándo cambiar de estrategia y conocer su situación interna para saber qué tipo de cambios estratégicos iniciar. Para Rodríguez (2000) a través del análisis externo

se establecen las oportunidades y amenazas que debe afrontar una organización, mientras que el análisis interno comprende la identificación de recursos disponibles que le permita fijar las fortalezas y debilidades. Aunque no existe un modelo o patrón para este tipo de análisis, pues depende de cada organización, por lo general, consta de cinco pasos: Expectativas del entorno o elementos externos, de la organización; expectativas de los elementos al interior de la empresa; formulación de un banco de datos; análisis el medio socioeconómico y; detección de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Expectativas del entorno de la organización.- Sirve para la identificación de los beneficios o servicios generados por la empresa que son esperados por los distintos actores de su entorno. Esto permite estimar los requerimientos o necesidades que espera satisfacer, así como los bienes o servicios que la empresa genera y ofrece, con lo cual se encauza la estrategia general de capacitación.

Los elementos externos a considerar se relacionaron con el clima político local, estatal y federal, tendencias electorales en la participación ciudadana y actores que intervienen en el ámbito político de México.

Expectativas de los elementos al interior de la organización.- Las cuales no son determinadas por un análisis sistemático, sino por los directivos o jefes de la organización, quienes expresan puntos de vista referentes a los intereses o valores que deben predominar en la organización. En ocasiones, la alta dirección

trabaja con los mandos medios, el personal operativo y el de servicios con el propósito de tener armonía entre el personal, ambiente profesional y en general lograr una mayor satisfacción en el trabajo, y con ello, propiciar el logro general de todas las metas principales de la organización.

Los elementos internos se trabajaron en equipo, con dirigentes de formación y capacitación que tiene el Partido en toda la República. En este sentido la motivación y el logro por consenso del establecimiento de los valores organizacionales fueron puntos valiosos para posicionar la función y para establecer las acciones específicas de la capacitación.

Formular un banco de datos.- Para el planteamiento correcto de problemas y la consecuente toma de decisiones. La información estadística y documental proporciona los indicadores básicos de la planeación.

El banco de datos sirve como instrumento de evaluación de situaciones pasadas y presentes, así como para pronosticar posibles desarrollos futuros en la organización.

Equiparando este punto con el trabajo desarrollado, sirvió como instrumento para valorar el desempeño pasado en la formación y capacitación básica del Partido, conocer la situación actual y determinar las acciones a seguir para el proceso de planeación estratégica.

Analizar el medio socioeconómico.- Los cambios o ajustes en la economía, los comportamientos sociales, los niveles culturales y los procesos políticos son factores elementales de la planeación. La movilidad de estos factores puede incidir en la actividad de la empresa y, por tanto, en la estrategia de capacitación.

Aunque existen numerosos factores ambientales, tales como, aspectos económicos, demográficos, sociales, políticos, tecnológicos y legales, que tienen una influencia determinante para el cumplimiento de los objetivos del Partido, este punto no se desarrolló en el presente trabajo, ya que su impacto se relaciona más con otras áreas del Partido y lo que concierne a la formación y capacitación básica, ya se mencionó en el primer punto, referido al análisis de expectativas del entorno de la organización.

Detectar las fortalezas y debilidades de la organización.- Ayudan a conocer los puntos fuertes o de mayor respaldo de la organización.

Existen múltiples factores internos y externos que influyen en el buen funcionamiento de la organización. La matriz FADO o DIFO, Diagnóstico integral de fortalezas de la organización, se deriva de la selección, la concentración y el análisis de los factores que afectan a una organización en su interior y en su entorno. Estos a su vez se dividen, por un lado en fortalezas y debilidades hacia el interior y, por el otro, en amenazas y oportunidades hacia el exterior. Esta base de la planeación estratégica de la capacitación y la directiva es esencial para determinar las acciones a emprender (Pinto, 2000).

Para construir una matriz FADO o DIFO, Arias y Heredia (1999) nos comentan que hay que seguir siete pasos:

- a) Hacer una lista de las oportunidades externas.
- b) Hacer una lista de las amenazas externas.
- c) Hacer una lista de las fuerzas internas.
- d) Hacer una lista de las debilidades internas.
- e) Registrar las fuerzas internas en comparación con las oportunidades externas y las estrategias resultantes FO en la celda apropiada.
- f) Registrar las debilidades internas en relación con las oportunidades externas, y los resultados de las estrategias DO.
- g) Registrar las fuerzas internas con las amenazas externas y los resultados de las estrategias DA.

3.6.2 Estrategias Maestras

Analizar la misión.- Para conocer la razón de ser y de existir en el ámbito de la organización. En este rubro también se consideró la importancia de definir la visión y valores organizacionales.

Misión de la organización.- Reza (1999), menciona que la misión es un enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la organización. La misión organizacional expresa

los objetivos fundamentales y las normas mediante las cuales opera. Debe ser redactada por los directivos y actualizarse continuamente de acuerdo con las exigencias. Además de los objetivos debe incluir la filosofía organizacional, la visión de los directivos acerca de los fines a alcanzar y una breve descripción de los productos o servicios que la organización provee así como la importancia de los insumos para la sociedad (Arias, 1999).

Visión de la organización.- La visión es la capacidad de visualizar a la organización en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos, así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados (Arias, 1999). En la película "El Poder de una Visión", Joe Barker señala (citado en Pinto, 2000) que una visión, para estar debidamente establecida debe ser:

- Formulada por líderes.
- Amplia y detallada.
- Compartida y apoyada.
- Positiva y Alentadora.

Valores organizacionales.- La planeación estratégica enfatiza la importancia de que existan valores dentro de la filosofía organizacional. Para French y Bell (1996), los valores tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos. Veamos lo que nos señalan al respecto:

- Los valores humanistas.- Proclaman la importancia del individuo. Respetan a la persona total, tratan a las personas con dignidad, asumen que todos poseen una valía intrínseca, consideran que todos tienen el mismo potencial para el crecimiento y desarrollo.
- Los valores optimistas.- Postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos, y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar.
- Los valores democráticos.- Aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado.

Para Arias (1999), los valores son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto, constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y representan el verdadero sustrato de identidad y cohesión entre los miembros de esta. Asimismo, menciona que los valores son de tres tipos:

- Organizacionales.- Legitimidad, honestidad, respeto, calidad y compromiso social, ecológico y económico con la comunidad.

- **Éticos.-** Lealtad, honradez, justicia, equidad, discreción, dignidad y responsabilidad en el desempeño.
- **Profesionales.-** Puntualidad y asistencia, creatividad, actualización profesional, eficacia, cooperación, iniciativa, productividad, solidaridad, espíritu de servicio y tenacidad.

En su evolución, el Partido ha sabido desarrollar un conjunto de pautas de comportamiento que le han permitido vivenciar los valores que postula. Algunos de los valores son la participación, legalidad, tolerancia, diálogo y democracia, sin embargo, para los fines actuales, es necesario que también se ponga énfasis en el desarrollo de valores organizacionales, éticos y profesionales orientados a fortalecer la eficacia en el Partido.

Definir y promulgar un código de valores, tales como la puntualidad, trabajo en equipo, calidad, eficacia, actualización profesional, respeto y responsabilidad en el desempeño, que ayuden a que el Partido sea más competitivo dentro de su entorno en el que actúa, fue otra de las tareas que se contemplaron en este proceso.

Dentro de un contexto organizacional, el conjunto de valores o principios fundamentales que se refieren al análisis del ser humano en su relación de trabajo tiene una significativa influencia en el manejo de procesos (administrativos), porque sirven como pautas que marcan la dirección que es conveniente seguir

para la forma en que el programa propuesto podrá evolucionar y mantenerse.
(González, 2000).

Formular objetivos a largo plazo.- Para conocer con claridad y exactitud lo que se pretende, no solamente en el tiempo inmediato, sino en el mediano y largo plazos.

Establecer las acciones a seguir.- Se refieren a las actividades permanentes que dan presencia a la capacitación.

Formular y determinar políticas.- para orientar los recursos y decisiones en favor del cumplimiento de los objetivos.

3.6.3 Proceso administrativo de la capacitación

Entendemos por proceso o elementos de la administración, de acuerdo con la terminología usada por Fayol (citado en Reyes, 2000) "los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza aquella.

Elementos de la administración.- Reyes (2000) sugiere que para comprender como deben ser las relaciones que se dan en un organismo social y como son de hecho esas mismas relaciones, es conveniente distinguir dos etapas o enfoques principales inherentes a su desarrollo:

La primera etapa en todo organismo es la estructuración o construcción del mismo, en el cual la iniciativa surge de uno o pocos hombres; la segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias. Aquí predominan los problemas de índole operativa o funcional, sobre los de naturaleza creativa o estructural.

Urwick (citado en Reyes, 2000) denomina a estas dos etapas como mecánica y dinámica de la administración. Mencionando que la etapa mecánica administrativa se refiere al "como deben ser las relaciones" en una organización, con miras hacia el futuro inmediato o remoto, buscando algo que "debe hacerse", y la etapa dinámica de la administración al "como manejar de hecho a los hombres y a los bienes" que forman un organismo social, o sea, lo que es operacional e inmediato.

Estos dos aspectos de la administración se refieren a las formas de estructurar y de operar, es decir, a su coordinación teórica y práctica. En este sentido la etapa mecánica o teórica coincide con la planeación de estrategias maestras que se desarrollaron, y la etapa dinámica o práctica (operativa) con el proceso de administración de la formación y capacitación de miembros adherentes al Partido.

Elementos del Proceso administrativo.- Todo proceso administrativo forma un continuo en el que cada parte, cada acto o cada etapa se encuentra indisolublemente unida con las demás, ya que se complementan, influyéndose mutuamente e integrándose. Así, al hacer planes, simultáneamente se está

controlando, dirigiendo, organizando, etc. es decir, se encuentran actuando los elementos que componen este proceso. No obstante, para comprender y aplicar mejor la administración, es lógico separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia pueden predominar, por que de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc. (Reyes, 2000).

Reyes (2000) distingue siete etapas dentro del proceso de administración:

1. Previsión.- ¿ qué puede hacerse?
2. Planeación.- ¿ qué se va a hacer?
3. Organización.- ¿ cómo se va a hacer?
4. Integración.- ¿ con qué se va a hacer?
5. Dirección.- ver que se haga, y
6. Control.- ¿ cómo se ha realizado?

En estas etapas, los primeros tres elementos se refieren a la etapa que Urwick llama mecánica y las tres restantes se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración.

Para Pinto (1992), el proceso administrativo de la capacitación comprende cuatro pasos:

1. Planeación
2. Organización

3. Ejecución

4. Evaluación

Para efectos del presente Reporte se retomó a este autor y se dividió el proceso administrativo de la capacitación en cuatro etapas: 1. Planeación 2. Organización del proceso administrativo 3. Ejecución del proceso administrativo y 4. Evaluación del proceso administrativo.

1. Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.

La planeación se vale de cuatro actividades principales:

a) Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).- Es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos. De la comparación de "lo que es" y lo que "debería ser" surge la brecha entre las condiciones reales y las deseadas, desarrollándose posteriormente una serie de acciones que permiten cerrar dicha brecha, vigilándose de una manera continua los efectos obtenidos que permitan medir el progreso hacia el objetivo establecido. (González, 2000).

b) Establecimiento de objetivos.- son los fines a los que se dirige toda actividad; ellos conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso. Señalan el fin hacia el cual apunta la organización. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de problemas, carencias o necesidades detectadas mediante la DNC.

c) Elaboración de planes o programas.- son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

d) Presupuestos.- es el elemento básico para que los planes lleguen a buen fin. Consiste en que la organización trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.

2. Organización

Es la parte de la administración que implica establecer la estructura formal de responsabilidades y funciones que las personas deben desempeñar. La etapa de la organización, en el proceso de capacitación, responde a cómo se van a hacer las cosas y con qué medios. De acuerdo a Pinto (2000), se compone de las siguientes fases:

a) Estructura.- Se refiere al número de personas que participaran en el proceso y ésta debe estar acorde con los objetivos del departamento y el desempeño de las principales funciones de los encargados de área.

b) Procedimientos.- Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione. Por ellos, se establecen las políticas generales y específicas, así como la normatividad para la operación de los programas.

c) Integración de personas.- De acuerdo al número de personas que conforman la estructura, se asignan las funciones, se determinan las responsabilidades y la identificación de los requerimientos de cada una de ellas.

La base de toda organización es la coordinación. A mayor coordinación, mayor organización y viceversa. La organización debe ser tan clara como la planeación para que constituya una especie de norma y para que sea capaz de responsabilizar a las diferentes personas.

3. Ejecución

Es la función administrativa que consiste en dirigir y coordinar las operaciones mediante la cooperación y esfuerzo de todos los involucrados para alcanzar las metas, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de

comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado. Para Pinto (2000), la ejecución está integrada por cuatro pasos:

a) Contratación de servicios.- Es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores y asesores.

b) Desarrollo de programas.- Con los recursos y la planeación debida es conveniente mantenerse informado sobre el desarrollo del mismo para solucionar cualquier incidente que se presente.

c) Coordinación de eventos.- Es el monitoreo a la labor de los participantes y de los capacitadores. Significa tener todos los recursos materiales a la mano y lograr que las personas se concentren en los objetivos del aprendizaje.

d) Control administrativo y presupuestal.- Aunque el control se da en todo el proceso, se manifiesta con más fuerza en la fase de ejecución, para lo cual se requiere obtener indicadores, establecer métodos, diseñar formatos e involucrar a los usuarios en las actividades de medición para verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido.

4. Evaluación

La evaluación es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación; analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios que se han logrado (Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS, 2001).

Para Pinto (2000) la evaluación es la medición, en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Indica comparar lo alcanzado con lo planeado, y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de la evaluación de resultados.

Para fines de este trabajo, la evaluación es un proceso sistemático que consistió en la obtención, descripción y suministro de información para analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso de formación y capacitación básica.

3.7 Conceptos de Formación y Capacitación

Por ser la formación y capacitación el propósito a alcanzar en este proceso de planeación estratégica, se consideró relevante mencionar información sobre estos conceptos:

Formación.- se deriva del verbo latino "formare" que significa "dar forma", "configurar". Acción de dar forma, estilo, estructura, adecuación a todo lo anterior con vistas a la realización libre y plena del hombre. (IFEDEC, 1986).
Capacitación.- Viene del latín "capaz", "capacidad", que a su vez se deriva del verbo latino: cāpere, captum: recibir, dar cabida. Adquisición de una habilidad, una destreza, una calificación específica -habilidad para realizar una labor concreta- (Rodríguez y Austria 1991).

La formación es, pues, ayudar a un hombre a ordenar sus conocimientos, emplear sus habilidades, conocer y dominar sus facultades para que alcance, lo mas rápidamente posible, la estructura personal que le es propia. Hablar de formación necesariamente implica la existencia de múltiples puntos de vista, perspectivas teóricas propuestas y experiencias. Cada una de ellas supone una forma particular de concebir al proceso de conformación intelectual del sujeto. Cuando son analizadas permiten percatarse que, la forma de visualizar el proceso depende de la manera en que se caracteriza al sujeto en formación, la forma en que piensa el proceso formativo, las finalidades y los alcances que con él se persiguen.

La formación puede ser considerada como un proceso que el sujeto propicia como ente individual y conforme a su propia idealización de lo que se quiere ser, lo cual supone retos personales que llevan una dirección clara, o requisitos sociales, pero que no están sujetos a acciones ejercidas de un sujeto sobre otros, por lo que se puede entender entonces como "una trabajo sobre sí mismo, libremente

imaginado, deseado y perseguido, realizado a través de los medios que se ofrecen o que uno mismo se procura" (Ferry, 1990).

Por otro lado, para Mc Gehee y Thayer (citado en Muchinsky, 1994), existe el enfoque en la industria, que define a la formación como "los procedimientos formales que utiliza una empresa para facilitar el aprendizaje, de modo que la conducta resultante contribuya a la consecución de las metas y objetivos de la empresa". Con base a los cuatro componentes principales de esta definición, Muchinsky (1994) realiza un análisis, de los cuales concluye:

Procedimientos formales.- Indican un proceso sistemático e intencional.

Facilitación del aprendizaje.- Es el principio psicológico que justifica el mantenimiento de la actividad (habilidad aprendida).

Conducta resultante.- Se refiere a que la formación está diseñada para alterar la conducta (directa e indirectamente).

La consecución de las metas y objetivos de la empresa.- Hace referencia a la intención de modificar conductas de las personas para que contribuya a una eficacia organizacional mayor.

Tomando en cuenta los factores internos y externos que inciden en este proceso de formación, la formación se entenderá como el proceso de conformación

intelectual de la persona, a través de la cual toma conciencia de sí misma y se siente responsable de sus acciones en el seno de la sociedad humana. La formación de la militancia implica el medio para comunicar conocimientos del Partido, que coadyuven a que todos los miembros hagan propios los valores de la organización y los vivan para que el Partido conserve su esencia y cumpla con su misión.

Existe una amplia gama de concepciones genéricas sobre formación, siendo de interés para este trabajo, el referido a la formación política.

Formación política.- Es una modalidad de la formación humana que engloba un conjunto de procesos y actividades que en el caso del Partido se realizan en el ámbito del pensamiento humanista-solidarista.

Estos principios básicos de la filosofía que sostiene el Partido, se deben producir tanto en las estructuras mentales o subjetivas, como en las materiales u objetivas, siendo pues, cambios actitudinales y cambios organizativos. La fijación de los objetivos del Partido impone que la tarea de formación política del militante sea integral, progresiva y permanente (Instituto de Formación Demócrata Cristiana, INFEDEC, 1986):

Integral.- Un militante encarna un estilo de vida, una ideología y debe manifestarla a través de la acción concreta. La formación, pues, en este

sentido, debe ir dirigida a la promoción integral de la persona y no a la actividad del militante.

Progresiva.- La formación de un militante no se logra de una sola vez, sino que se consigue por etapas de creciente profundización. La formación debe responder a los distintos niveles de la responsabilidad del militante, por tanto, los programas deben adecuarse cada vez más a esta progresión en las necesidades, en el saber y en la responsabilidad.

Permanente.- La formación debe durar tanto como el compromiso del militante, nunca se es definitivamente un militante integral, lo cual exigirá una puesta al día respecto de los problemas y las respuestas eventuales.

El hombre o la mujer que hace su elección fundamental en el plano político, debe considerar que su vocación es la realización del bien común de la sociedad en la cual se encuentra. Y tiene la obligación de ser fiel a esta elección que lo lleva a ser político.

Capacitación.- La palabra capacitar – capacitación viene de "capaz", "capacidad", que a su vez se deriva del verbo latino: cápere, captum = recibir, dar cabida (Rodríguez y Austria, 1991).

Aguilar (2001), menciona que "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

Para Chiavenato (1993), la capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de su cargo.

Existe entonces la capacitación, porque la gente puede cambiar de conductas, mejorarlas o adquirir nuevas que sean útiles para la empresa y para sí mismo.

Para Muchinsky (1994), en la industria, la capacitación refuerza tres clases de habilidades:

- **Habilidades motoras.-** Que se refieren a la manipulación del ambiente físico según ciertos modelos de movimientos corporales, es decir, al desarrollo de habilidades motoras y destrezas físicas realizadas por el individuo, que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables.
- **Habilidades cognitivas.-** Relacionadas con la adquisición de factores mentales actitudinales, que incluyen actividades tales como la memoria o evocación de conocimientos y desarrollo de habilidades técnicas de orden intelectual que el sujeto puede realizar frente a un mismo tema.
- **Habilidades personales.-** Que tienden a reforzar las interacciones con otras personas, su importancia depende de la naturaleza del trabajo. Se expresan

y modifican los sentimientos, las actitudes, la emotividad y por ende, el plano de los valores.

De lo anterior, se puede concluir que el objetivo de la capacitación es provocar un cambio de comportamiento o influir en el mismo, gracias a la adquisición de conocimientos o por el desarrollo de habilidades y/o el cambio de actitudes del individuo, y es mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje como se posibilita este objetivo.

3.8 Teorías de enseñanza – aprendizaje

El proceso de enseñanza- aprendizaje puede definirse como un conjunto de fases sucesivas en las que se da una interacción entre el que enseña y el que aprende. Esta interacción es bilateral y recíproca, uno y otro se ven afectados por una serie de condiciones que los determinan ("Manual de Formación de Capacitadores," 1999).

Enseñanza.- Del latín *insignare*, señalar tiene un significado más referido a la técnica del maestro, encaminada a promover la asimilación de una cultura.

Aprendizaje.- Del latín *aprehenderé*, percibir, captar, se refiere al proceso mediante el cual el alumno responde a la acción del educador. Aprender es algo que ocurre en el interior del sujeto como resultado de un entrenamiento formal o de las circunstancias, y se manifiesta a través de conductas observables.

Ambos aspectos, enseñar y aprender están interrelacionados, sin embargo, el objetivo es el aprendizaje, ya que la capacitación existe para que éste se de. Así es necesario considerar las características del educando al elegir un método de enseñanza, ya que éste deberá estar adaptado y correr paralelo a la manera como el sujeto aprende.

Conceptos de aprendizaje.- El aprendizaje es un cambio de conducta útil, intencionado, perdurable, no-producto de la maduración. Por otra parte, el aprendizaje no puede observarse directamente. Sólo podemos observar y estudiar la conducta antes y después de que éste tenga lugar en condiciones controladas.

Zendejas (1996) menciona que tratándose de aprendizaje para adultos en las organizaciones, éste debe entenderse como "un proceso interno que a través de la práctica, permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes que en conjunto conducen a una modificación de la conducta".

Condiciones del aprendizaje .- Incorporados a la naturaleza humana, hay elementos que las personas ponemos en juego cuando aprendemos. Estos elementos son tan importantes que si alguno se ve disminuido, la capacidad de la persona para aprender se reduce en la misma medida. Por lo anterior, el capacitador debe tomar en cuenta las implicaciones de cada una de estas condiciones, y verificar de qué manera están interactuando durante un proceso de capacitación. ("Manual de Formación de Capacitadores," 1999).

Percepción.- Función por medio de la cual una persona establece contacto o interpreta objetos o características del medio ambiente. Como depende de la estimulación que reciben los órganos de los sentidos, cada persona tiene una distinta percepción, que está en relación no sólo de la información que reciben los sentidos, sino de la interpretación que el sujeto le da al relacionarla con su historia personal y experiencias anteriores.

Atención.- Habilidad de la persona para concentrarse en una información específica del medio ambiente, seleccionada entre la variedad de informaciones presentes. Para que se verifique es necesario considerar que la persona requiere utilizar un canal sensorial por encima de los demás, y después seleccionar de entre toda la información recibida, aquella que es la más significativa.

Memoria.- Capacidad por medio de la cual almacenamos la información recibida. Existe una memoria a corto plazo y una a largo plazo. La memoria de corto plazo es la que realiza operaciones sencillas tanto de solución de problemas como de cálculo. Se caracteriza porque tiene una capacidad de almacenamiento limitada, y además requiere de una constante ejercitación. La memoria de largo plazo es la que almacena todo lo que sabemos de una manera organizada, y es la que relaciona todo lo que sabemos.

Comprensión.- Capacidad para descubrir el sentido, la relación y significado de las cosas percibidas. La comprensión es una fase del proceso cognoscitivo muy importante, ya que determina en gran medida la aplicación adecuada de lo aprendido.

Reflexión.- Proceso interno mediante el cual una persona comprende los hechos y se hace consciente de su propia posición frente a ellos, en un contexto determinado por su historia, su entorno político, económico y social.

La capacidad de reflexión determina que la persona descubra opciones y pueda optar por cambios en sus planes de vida y proyectos.

Factores que afectan el aprendizaje.- Existen condiciones que producen el aprendizaje e influyen directamente en él. La presencia de estos determina que el aprendizaje se presente, así como la forma en que se haga. ("Manual de Formación de Capacitadores," 1999).

Estos factores pueden clasificarse en:

A) Intrapersonales.- Son los que forman parte del individuo, están en relación con sus características personales, son constantes y el capacitador no puede o tiene muy poco control sobre ellos.

Estructura cognitiva.- Cúmulo de conocimientos, habilidades y concepciones que tiene el individuo y que ha acumulado a lo largo de la vida. Refleja la forma en que los seres humanos adquirimos y almacenamos los conocimientos y experiencias del mundo.

Maduración.- Incremento de capacidad, que se atribuye a influencias genéticas, experiencias e incidentes.

Capacidad intelectual.- Habilidades que hacen competente al hombre y lo capacitan para responder a su medio a través del empleo de símbolos.

Personalidad.- Se refiere al complejo de características, forma de vida, creencias, etc. que definen a cada persona y la diferencian de los otros.

Actitudes.- Predisposición positiva o negativa que el individuo muestra hacia personas, objetos, ideas o situaciones.

B) Situacionales.- Son elementos del medio ambiente y se caracterizan por ser controlables. Puede afirmarse que en gran medida, el éxito de un aprendizaje está en función del correcto manejo de estas variables.

Materiales de enseñanza.- Son los elementos que se proporcionan al educando para su aprendizaje, tales como guías, audiovisuales, libros, etc. para ser eficaces, deben poseer dos características:

- **Significatividad lógica.-** Es decir, que la organización de información esté en relación con la capacidad humana.
- **Significatividad psicológica.-** Se refiere a la posibilidad de relacionar el material nuevo con los conocimientos anteriores.

Participación activa.- Permite la participación del alumno durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Factores de grupo y sociales.- Hacen referencia a la atmósfera del aula, tanto en el aspecto físico como en cuanto a la relación del grupo: compañerismo y colaboración.

Incentivos y motivación extrínseca.- Se refiere al efecto de acción o impulso que producen en las personas determinados hechos, objetos o eventos y que los llevan a la realización de actividades. Pueden ser reconocimientos, promociones y la retroalimentación misma.

Características del instructor.- Que incluye: amplio manejo del contenido, la manera como organiza, presenta y expone el material, la habilidad para el manejo de la situación enseñanza-aprendizaje y la capacidad para adecuar el curso a los sujetos, controlando el ambiente y las situaciones de aprendizaje.

3.9 El aprendizaje en los adultos

A fines de los años 50s, los educadores europeos acuñaron el término andragogía, derivado de las palabras griegas Anere = adulto y Agocus= conductor de la enseñanza, indicando con ello el término que se designa al estudio y aplicación de la educación de los adultos. ("Manual de Formación de Capacitadores," 1999).

Los adultos tienen necesidades y experiencias especiales que es necesario tomar en cuenta cuando se preparan y conducen programas de aprendizaje. A continuación se analizan las características que un capacitador debe considerar al manejar cursos de capacitación para adultos: ("Manual de Formación de Capacitadores", 1999):

Autonomía.- La persona adulta desarrolla una profunda necesidad psicológica de que los demás lo perciban como un ser que se dirige con una experiencia propia, lo que se convierte en su mejor recurso para seguir aprendiendo.

Experiencias y conocimientos.- Cada adulto posee un caudal de conocimientos y habilidades que son producto tanto de sus estudios formales como fruto de su experiencia. Por tanto, cualquier modelo educativo que ignore o devalúe la experiencia será percibido como un rechazo a la propia identidad. Sin embargo, habrá que tomar en cuenta que si las anteriores experiencias de aprendizaje fueron buenas, su actitud tenderá a ser optimista y colaboradora,

de lo contrario habrá que estar muy atento para acompañarlo en su proceso y hacer de la nueva experiencia un satisfactorio para él.

Necesidad de constatación.- El adulto tratará de conciliar el contenido del programa con sus propias experiencias, por tanto llevará a cabo una introspección profunda y creará un silencio al interior, que le permita constatar la información recibida. Si percibe que el nuevo conocimiento le es útil y le sirve entonces estará en disposición de aceptarlo. Esto significa que requiere tiempo para asimilar la validez de los nuevos conocimientos, y el instructor deberá considerar este período para no sobrecargar sus cursos con información que no podrá ser asimilada a gran velocidad.

La clave para aprender es la necesidad sentida. Los adultos sólo están dispuestos a esforzarse por aprender las cosas que necesitan para desarrollarse eficazmente en sus funciones. Esto no significa que habrá que esperar pasivamente a que aparezca la necesidad o disposición para el aprendizaje: el reto para el instructor es incentivar por otros medios para que ésta necesidad sea percibida.

Solución práctica de problemas.- Un adulto tiende a mostrar una orientación centrada en la solución práctica de sus problemas, él desea poder aplicar mañana lo que ha aprendido hoy, lamentando no haberlo aprendido ayer.

Capacidad de aprender.- No es real afirmar que el adulto haya perdido su capacidad de aprender, lo que sucede con frecuencia es que no hay motivación para hacerlo. El adulto es más selectivo en aquello que le es importante. La personalidad tiene un crecimiento gradual, y cuando el nuevo aprendizaje se le presenta, lo tomará si está en congruencia con su necesidad de desarrollo personal.

IV. PROCEDIMIENTOS

4.1 Antecedentes

Como se mencionó anteriormente, la nueva realidad política del Partido planteó la necesidad de realizar cambios significativos en su estructura organizacional, que con base a las estrategias "rumbo al 2000", aprobadas por el Consejo Nacional del Partido, se centraron en la "profesionalización de sus tareas, la sistematización de sus actividades y la coordinación orgánica e integral en todos los objetivos que le son propios" (Calderón, 1997).

Derivado de esto, la Secretaría Nacional de Fortalecimiento Interno, en febrero de 1998 emprendió una campaña de afiliación, primera en su historia, con el propósito de fortalecer la estructura interna del Partido para enfrentar de manera unida, armónica, fuerte y eficaz las elecciones presidenciales del año 2000.

La campaña rebasó las expectativas planteadas, al lograr la adhesión de 50,000 ciudadanos a las filas del Partido, por lo que el siguiente paso consistió en brindar a estos adherentes su derecho a recibir los conocimientos básicos sobre el pensamiento, historia y organización del Partido, que de acuerdo a los estatutos y reglamentos del Partido, establecen que una vez cumplidos los seis meses de adherencia si se opta por ingresar como miembros activo, deberá tomar un curso de inducción al Partido, mismos que se apegará a los lineamientos expedidos por la Dirección de Formación y Capacitación.

Correspondió a la Dirección de Formación y Capacitación, dar cumplimiento a este reto inusualmente grande para su capacidad de respuesta, y fue su responsabilidad aplicarlo a través de un programa de trabajo que en coordinación con el área de formación básica se instrumentó de 1998 a 1999.

Con el propósito de determinar qué curso de acción era el más adecuado a seguir para alcanzar la meta de formar y capacitar a 50,000 miembros adherentes al Partido, la Dirección de Formación y Capacitación, realizó una reunión de trabajo con el equipo que la integra, en donde, a través del análisis de la información existente sobre las estructuras de formación y capacitación en toda la República y, de la experiencia profesional y de conocimiento sobre el Partido, se concluyó que las estructuras, la capacidad humana, el capital de trabajo y la plataforma tecnológica no les permitía responder a los requerimientos de formación básica. Por lo anterior se determinó realizar un programa orientado a la sistematización de actividades y a la utilización óptima de los recursos, conforme a estrategias, filosofía del Partido y a procedimientos establecidos previamente, en donde los dirigentes en los tres ámbitos del Partido (nacional, estatal y municipal) se comprometieran a apoyar firmemente a las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación para el logro de los objetivos.

Asimismo se coincidió en la necesidad de implementar un modelo de planeación estratégica, en virtud de las ventajas que presentaba, en primer lugar por ya estar implantado en algunas áreas del partido, lo que facilitaba su operacionalización a

corto y mediano plazo, y en segundo lugar, por ser compatible con los objetivos organizacionales.

4.2 Proceso de planeación estratégica

Para tal efecto fue responsabilidad de la Coordinación de Formación Básica diseñar un programa de trabajo al que se le denominó proceso de planeación estratégica de formación y capacitación a miembros adherentes al Partido, que para su mejor consecución se dividió en tres grandes etapas: I. Análisis situacional, II. Planeación maestra y, III. Proceso administrativo de la capacitación, y las cuales fueron retomadas de las contribuciones realizadas por las disciplinas de la Administración y Psicología Organizacional.

4.2.1 Análisis Situacional

Para cubrir esta etapa, la Coordinación de Formación Básica realizó un "análisis situacional" que diera elementos necesarios para encauzar las estrategias generales del proceso, el cual cubrió los siguientes aspectos: 1. Análisis de los factores externos al Partido, 2. Análisis de los factores internos del Partido, 3. Análisis del desempeño de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, y 4. Elaboración de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ámbito de la formación y capacitación).

1. Análisis de los factores externos.- Que inciden favorable o desfavorablemente en el desarrollo del Partido. Para lo cual se solicitó el apoyo de la Coordinación de Proyectos Pedagógicos, quien se encargó de analizar el panorama político nacional y el impacto que este tiene en el Partido.

Las expectativas del entorno que se tomaron en cuenta para la planeación estratégica, tienen que ver con la cultura política contemporánea en México como: la participación ciudadana y sus tendencias electorales, presencia de los partidos políticos en el ámbito nacional, fuerzas y participación de los diversos sectores de la sociedad, capacidad de repuesta de instituciones gubernamentales, participación del sector privado en la solución de problemas del sector público, etc.

2. Análisis de los factores internos.- El cual se realizó con los integrantes de la Dirección de Formación y Capacitación. Este rubro cubrió los factores favorables y desfavorables que impactan el desarrollo, en general, del Partido, el cual se efectuó con base en los datos recopilados por la Coordinación de Proyectos Pedagógicos.

3. Análisis del desempeño de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.- Se procedió a realizar una recopilación de información de datos existentes en la Dirección, la cual constó de cuatro partes:

- Desempeño pasado de las Secretarías.
- Situación actual de las Secretarías.

- Futuro previsto para la formación básica.
- Elaboración de la matriz FODA.

Desempeño pasado de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.-

Que se obtuvo a través del Informe Anual de Actividades 1997 de la Dirección de Formación y Capacitación, el cual arrojó datos relevantes sobre los siguientes aspectos:

- Estructuras estatales de formación y capacitación en los 32 Estados:
 - Secretarios Estatales.
 - Directores Estatales.
 - Secretarios Municipales.
 - Capacitadores Estatales.
- Infraestructuras de formación y capacitación en los 32 Estados.
 - Recursos materiales y presupuesto con que cuentan.
- Población atendida, a través de cursos iniciales.

Situación actual de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.-

Para lo cual se diseñó un cuestionario denominado "Diagnóstico Estatal de Formación y Capacitación " 1998 (ver anexo 1), mismo que fue enviado a las 32 Secretarías, durante el mes de febrero de 1998, y que (a excepción de dos Secretarías que no lo hicieron) se recibieron por la Coordinación de Formación Básica, para su análisis, en el mes de marzo.

La finalidad de dicho instrumento fue la de conocer diversos aspectos organizacionales (estructura, infraestructura y recursos), técnicos y administrativos que inciden directamente en la capacitación de los militantes.

El conocer estos últimos aspectos, fue la parte medular para la estructuración del proceso de planeación, en virtud que arrojó las deficiencias existentes así como las necesidades futuras de formación básica, y por lo tanto, brindó elementos importantes a considerar para el establecimiento de objetivos, políticas y acciones a seguir.

Aunque el diagnóstico abarca aspectos relacionados con el trabajo que se realiza en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, para el presente estudio se consideraron solo los aspectos que, de manera directa, se relacionaron con la formación básica para miembros adherentes.

Los aspectos analizados fueron:

⇒ organizacionales

Perfil del Estado.

Prioridades del Comité.

Perfil de la Secretaría Estatal de Formación y Capacitación.

Estructuras Municipales de Formación y Capacitación.

Equipo de capacitadores.

- Seguimiento a los capacitadores.
- Estímulos o incentivos a capacitadores.

Miembros adherentes capacitados.

- ⇒ comunicación Con las Secretarías Municipales de Formación y Capacitación.
- ⇒ contenidos Utilidad.
- ⇒ técnicos administrativos Infraestructura de la Secretaría Estatal.
Recursos financieros y materiales.

Futuro previsto de formación básica.- Se realizó con base en el análisis y comparación de los dos puntos antes señalados. Se estimó la capacidad de respuesta y metas a alcanzar en cada una de las Secretarías.

Elaboración de la matriz FODA.- Para completar esta etapa de pre-planeación o análisis situacional y tener los elementos suficientes para plantear las estrategias maestras y operativas, así como para fijar los requerimientos necesarios, fue imprescindible considerar las aportaciones de los dirigentes de la formación y capacitación de toda la República, pues por ser los actores centrales, su opinión fue determinante para el éxito del proceso. Por lo cual se organizó una

Reunión Nacional con las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, en la cual, entre otros puntos que se explicarán en la siguiente etapa, se realizó el ejercicio de las matrices progresivas del FODA para detectar las fortalezas y debilidades de la formación y capacitación, enfrentar las amenazas y conocer oportunidades en este ámbito. El desarrollo de este punto coincide con las sugerencias de Pinto (2000), el cual menciona que el tomar en cuenta estos factores internos y externos, son esenciales para determinar las acciones a emprender. La correlación de los factores que intervienen en la matriz FODA, coinciden, con los siete pasos que han realizado Arias y Heredia (1999), aunque estos no se realizaron en el mismo orden (ver figura 2).

Además, la realización de estos pasos, sirvió para el diseño de una matriz FODA, que se presentó como otra opción de acciones viables para implantar el proceso de planeación de formación y capacitación a miembros adherentes al Partido.

Ejercicio de la matriz FODA

Pasos sugeridos por Arias y Heredia	Análisis realizado en la Coordinación de Formación Básica
<p>Hacer una lista de las oportunidades externas. Hacer una lista de amenazas externas. Hacer una lista de las fuerzas internas. Hacer una lista de las debilidades internas. Registrar las fuerzas internas en comparación con las oportunidades externas y las estrategias resultantes FO en la celda apropiada. Registrar las debilidades internas en relación con las oportunidades externas, y los resultados de las estrategias DO. Registrar las fuerzas internas con las amenazas externas y los resultados de las estrategias DA.</p>	<p>Hacer una lista de las fuerzas internas. Hacer una lista de las debilidades internas. Hacer una lista de las oportunidades externas. Hacer una lista de las amenazas externas. Registrar las fuerzas internas con las amenazas externas y los resultados de las estrategias DA. Registrar las fuerzas internas en comparación con las oportunidades externas y las estrategias resultantes FO en la celda apropiada. Registrar las debilidades internas en relación con las oportunidades externas y los resultados de las estrategias DO.</p>

figura 2

4.2.2 Estrategias Maestras

La Reunión Nacional de Secretarios Estatales de Formación y Capacitación, tuvo como objetivo realizar un conjunto de acciones encaminadas al logro de resultados a futuro. Estas acciones se orientaron a la identificación de los factores críticos coyunturales y relevantes que inciden en la formación básica del Partido, algunos de los cuales se describen en el párrafo anterior (ver figura 2), y a la toma de decisiones para la organización eficaz y eficiente del proyecto. Por lo cual otros puntos que se trataron, fueron:

- Dar a conocer las estrategias aprobadas por el Consejo Nacional, y proponer las metas a alcanzar.
- Replantear la misión, visión y valores de las estructuras de formación y capacitación.
- Determinar los objetivos y políticas a corto y mediano plazo.
- Motivar a los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación acerca de la importancia de crear ambientes y programas propicios que tiendan a la implantación de valores profesionales en el Partido.

- Establecer compromisos con las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación para el diseño de sus programas de formación básica, a corto y mediano plazo.
- Establecer el compromiso de la Dirección de Formación y Capacitación para brindar a las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación los apoyos requeridos y llevar un seguimiento y evaluación estrecho, a través de la Coordinación de Formación Básica.

La duración de la Reunión fue de dos días y la dinámica de trabajo, en su mayor parte, se efectuó a través de técnicas de participación, como el análisis de grupos y la lluvia de ideas, de las cuales se definió la nueva misión, visión y valores de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

Cabe señalar que los conceptos de misión y visión van acordes con los mencionados por los siguientes estudiosos: French y Bell (1996), Reza (1999), Arias (1999) y Pinto (2000).

Es importante mencionar que la misión que se obtuvo de esta reunión da mayor énfasis al aspecto filosófico (doctrina política del Partido) mientras que la visión se destaca por un alto sentido de compromiso por avanzar en aspectos administrativos relacionados con la eficacia y eficiencia laboral.

En cuanto a los valores que se obtuvieron en dicha reunión, es relevante mencionar que los valores del Partido fueron confirmados por los asistentes, mismos que contemplan los valores éticos y democráticos que en sus estudios menciona Arias (1999), pero los valores organizacionales y profesionales, que también comenta el mismo autor, fue una innovación que se logró plasmar en esta reunión, con lo cual se propició el inicio de un cambio en la cultura organizacional, que hasta entonces no se había dado.

Cabe señalar que los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación, tienen muy claro cual es la misión, visión y valores del Partido y de su área de competencia, ya que estos conceptos constituyen la base de la filosofía en la que se apoya su trabajo partidista, conceptos que es necesario fortalecer para mantener la identidad y cohesión entre los miembros del Partido. Es por ello que las contribuciones de disciplinas como la Psicología Organizacional y la Administración, mencionadas por autores como Peiró y Prieto (1996), Pinto (2000), Chiavenato (2000) fueron determinantes para lograr la motivación, el compromiso y la voluntad de los dirigentes estatales de formación y capacitación para el cumplimiento de los objetivos del Partido.

4.2.3 Proceso de planeación de la administración

Posterior a que se estableció la dirección y los lineamientos a seguir para la implementación del proceso de planeación de la formación y capacitación básica para miembros adherentes, la Coordinación de Formación Básica se enfocó a

instrumentar un programa administrativo que apoyara las actividades de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación. De acuerdo a los diversos puntos de vista de autores como Reyes (2000) y Pinto (2000) se eligieron las siguientes cuatro etapas: 1. Planeación, 2. Organización, 3. Ejecución y 4. Evaluación:

1. Planeación del proceso administrativo de la capacitación

Una vez conocida la situación real en la que se encontraban las Secretarías, se inició la etapa de planeación, en la cual se definieron los objetivos para el diseño de un programa que, si bien no pretendió solucionar toda esta problemática, si se propuso aumentar los niveles de responsabilidad en éste ámbito y optimizar los recursos, las estructuras y los procedimientos para alcanzar las metas propuestas.

Para la operación del proceso se requirió la participación activa de altos dirigentes de otras áreas del Partido: Presidente Nacional, Presidentes de CDE, Secretario Nacional de Fortalecimiento Interno.

Objetivo.- Cubrir, de manera subsidiaria, oportuna y solidaria, las necesidades de formación y capacitación en los niveles básicos del partido para lograr que los miembros adherentes y activos se identifiquen y comprometan en la estructura partidista, sobre una base sólida doctrinaria, que les permita desempeñar sus funciones eficientemente y con una verdadera mística de servicio.

Definición de la población.- Se dirigió a la población que abarca los niveles de altos dirigentes del Partido, aproximadamente 60 personas, entre Secretarios y Directores Estatales de Formación y Capacitación.

Meta.- Proporcionar formación básica, es decir, impartir un curso inicial a una población aproximada de 50,575 miembros adherentes al Partido, en un plazo de un año.

Diseño del programa.- Con base en los requerimientos de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, la Coordinación de Formación Básica diseñó un programa encaminado a cumplir con los objetivos planteados en el proceso de planeación y capacitación, el cual cubrió dos aspectos principales: a) impulsar el crecimiento de las estructuras e infraestructuras y b) proporcionar las directrices y apoyos necesarios para garantizar la calidad de los cursos impartidos.

a) Para impulsar el crecimiento de las estructuras e infraestructuras, se realizaron las siguientes acciones:

- Fortalecer las estructuras estatales de formación y capacitación.- Para lo cual se solicitó a los Presidentes de Comités Directivos Estatales, la asignación de Secretarios o Directores, en los lugares que no existía este puesto.

- Fortalecer las estructuras municipales de formación y capacitación.- Se solicitó el apoyo de la Secretaría Nacional de Fortalecimiento Interno para que designaran Secretarios Municipales de Formación y Capacitación, al menos, en el 60% de las Secretarías Municipales.
- Fortalecer al equipo de capacitadores estatales.- Con herramientas y elementos pedagógicos y de conocimientos del Partido que mejoraran la calidad de los cursos, y con la impartición de cursos de Formación para Capacitadores, en los Estados que por su poca estructura lo requerían.
- Impulsar el mejoramiento de las infraestructuras estatales, en lo referente a los recursos técnicos, económicos y administrativos.- Se solicitó, de manera personalizada, a los Presidentes de Comités Directivos Estatales, apoyos específicos para el mejoramiento de las Secretarías Estatales de su demarcación.

b) Para garantizar la calidad de los cursos impartidos, la Coordinación de Formación Básica, dio seguimiento a las siguientes acciones:

- Actualización de directrices y elaboración de políticas operativas de formación y capacitación básica.
- Implantar un método de planeación, control y administración de la capacitación en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

- Proporcionar apoyos subsidiarios, a las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, que por su falta de estructura e infraestructura lo requieran.
- Promover en las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación la adquisición de material pedagógico elaborado por la Dirección de Formación y Capacitación.
- Fortalecer la comunicación y vinculación de la Dirección de Formación y Capacitación con otras áreas del Comité Ejecutivo Nacional.

2. Organización del proceso administrativo de la capacitación.

Una vez establecidas las estrategias, se determinaron los niveles de responsabilidad, funciones que realizaría cada área, líneas de comunicación y se establecieron las políticas y procedimientos para canalizar adecuadamente los insumos requeridos por las Secretarías.

Niveles de responsabilidad y funciones:

Presidente Nacional del Partido.- Su función fue la de establecer como prioridad nacional la formación básica a los miembros adherentes del Partido, para lo cual envió oficios a los 32 Presidentes de Comités Directivos Estatales del Partido,

invitándolos a proporcionar los apoyos materiales y financieros necesarios para la ejecución del programa.

Dirección de Formación y Capacitación.- Responsable de gestionar los apoyos políticos, de autoridad y administrativos ante los Presidentes Estatales de Formación y Capacitación, para lo cual envió cartas personalizadas a cada Presidente, especificando los apoyos requeridos en su Estado: equipo audiovisual, manuales, papelería, instalaciones, vehículo, etc.

Presidentes de Comités Directivos Estatales.- Les correspondió participar directamente en la organización de los cursos iniciales en su Estado, en ocasiones con su presencia y fueron los que se encargaron de dotar de los recursos materiales y financieros a las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

Coordinación de Proyectos Pedagógicos.- Responsable de la elaboración del manual del curso inicial para miembros adherentes, mismo que se proporcionó a las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

Coordinación de Formación Básica.- Responsable de la dirección y ejecución del programa. La función principal consistió en coordinar las acciones planeadas en los Estados, proporcionando guía y seguimiento al programa, así como ajustes al mismo, a través de visitas de seguimiento que se requirió realizar en ocho Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.- Responsables del desarrollo del programa en sus Estados y de la adecuada integración de los recursos humanos, materiales y financieros y de solicitar los apoyos requeridos a la Coordinación de Formación Básica, para lo cual se encargaron de la organización de los cursos para formación de capacitadores, de proporcionar los elementos pedagógicos y de brindar los apoyos subsidiarios a las Secretarías Municipales de Formación y Capacitación.

Secretarías Municipales de Formación y Capacitación.- Responsables de la elaboración del plan de cursos, así como de la organización logística en sus comunidades, para lo cual se encargaron de organizar la impartición de cursos iniciales, de convocar a los participantes y de proporcionar los apoyos necesarios a los capacitadores.

Políticas y Procedimientos.- Se diseñó un documento conteniendo los servicios proporcionados por la Dirección de Formación y Capacitación, así como los procedimientos para su obtención en tiempo y forma, los cuales abarcaron:

- Gestión de apoyos diversos, ante instancias superiores, con el propósito de establecer mecanismos y acciones tendientes a posibilitar el aumento de recursos humanos, financieros, materiales y organizativos en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación que lo solicitaran.

- Asesoría y orientación sobre metodologías, estrategias, programas para cursos diversos, contenidos, comprobación de financiamiento público, etc. para que dieran cumplimiento a las actividades de formación básica.
- Envío de materiales pedagógicos elaborados por la Dirección de Formación y Capacitación, así como los programas, carpetas, contenidos o material técnico y formativo para la unificación de contenidos doctrinarios que mejoren la calidad de la formación y capacitación.
- Apoyos subsidiarios para impartición de cursos de formación de capacitadores o cursos iniciales a miembros activos.

3. Ejecución del proceso administrativo de la capacitación.

En el ámbito nacional, estuvo a cargo de la Dirección de Formación y Capacitación, a través de la Coordinación de Formación.

En el ámbito estatal y municipal, la ejecución correspondió a los Secretarios Estatales y Municipales de Formación y Capacitación.

Asimismo, los actores principales de la ejecución del programa fueron los capacitadores nacionales y estatales que conforman las estructuras de formación y capacitación del Partido, quienes fueron los responsables directos de la impartición de cursos, con base al manual de organización del curso inicial y

sobre todo, los verdaderos agentes de cambio que contribuyeron a la consecución de los objetivos.

5. Evaluación del proceso administrativo de la capacitación

Implicó:

- * Establecer el grado de avance de las acciones de formación y capacitación básica en las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación del Partido.
- * Verificar la actualización de las actividades laborales.
- * Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- * Proponer actividades de capacitación en sus fases de organización y ejecución.

Importancia:

- * Coadyuvó al constante desarrollo del Programa de Formación Básica en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación del Partido.

- * Contribuyó al mejoramiento del Programa en sus diferentes etapas, al realizar las modificaciones necesarias.

Se dirigió:

- * A eficientar el trabajo de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación del Partido en las tareas de formación básica.

Los tipos de evaluaciones utilizados en el desarrollo de este programa fueron tres:

- a) Evaluación Inicial.- Aplicada antes del inicio del Programa, con el propósito de identificar las características y necesidades de cada Secretaría Estatal de Formación y Capacitación del Partido.
- b) Evaluación Formativa.- Aplicada durante el desarrollo del Programa con la finalidad de identificar deficiencias y estar en posibilidad de subsanarlas.
- c) Evaluación Final.- Aplicada al final del Programa para determinar la efectividad de las acciones llevadas cabo.

4.3 Descripción de las evaluaciones utilizadas

4.3.1 Evaluación Inicial

Para identificar la situación real en que se encontraba cada una de las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación del Partido, y con base en ello, conocer las necesidades que en materia de formación básica existían, se aplicó un Cuestionario denominado "Diagnóstico de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

El documento incluyó información sobre:

- Perfil del Estado.
- Estructura del Comité Directivo Estatal del Partido.
- Prioridades del Comité Directivo Estatal.
- Perfil de la militancia.
- Perfil de la Secretaría Estatal de Formación y Capacitación del Partido.
- Recursos materiales disponibles, infraestructura.
- Recursos Financieros.
- Estructuras de Formación y Capacitación Municipal.
- Comunicación con las Secretarías Municipales de Formación y Capacitación.
- Equipo de capacitadores.
- Material pedagógico utilizado.
- Tipos de apoyos de la Dirección de Formación y Capacitación.

Este documento sirvió como punto de partida para conocer las deficiencias actuales y las necesidades futuras. La tarea consistió en analizar cada uno de los rubros mencionados y determinar alternativas de solución para el cumplimiento de la misión.

Asimismo, este instrumento fue el factor orientador que permitió la estructuración y desarrollo del presente programa. Su información arrojó los antecedentes indispensables para la planeación e instrumentación del programa.

4.3.2. Evaluación Formativa

En esta fase se llevó un seguimiento de las actividades de las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación con el propósito de conocer las circunstancias y elementos que intervinieron en la planeación, organización y ejecución de los programas de formación básica en las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

- Verificar mensualmente la ejecución del Programa de Formación y Capacitación Básica.
- Establecer el grado de avance y determinar si los recursos humanos, materiales y el tiempo asignado para su ejecución generaban los resultados esperados.
- Localizar los aspectos que permitieron corregir desviaciones.

4.3.3 Evaluación Final

La cual se realizó al finalizar el tiempo previsto para cumplir la meta (año y medio) y el cual tuvo como propósito valorar el impacto de las acciones llevadas a cabo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de planeación estratégica de la formación y capacitación a miembros adherentes al Partido, que como ya se mencionó, se dividió en tres etapas: A. Análisis Situacional, B. Estrategias Maestras y C. Proceso Administrativo de la Capacitación.

A. Análisis Situacional

De los cuatro aspectos que se contemplaron en ésta etapa: 1. Análisis de los factores externos al Partido, 2. Análisis de los factores internos del Partido, 3. Análisis del desempeño de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, y, 4. Elaboración de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en el ámbito de la formación y capacitación, se obtuvo los siguientes resultados:

1. Análisis de los factores externos del Partido:

Factores favorables

- ✓ Mayor participación ciudadana tanto organizada como espontánea.

- ✓ Impulso democrático por diversos sectores de la sociedad; intelectuales; políticos, empresarios y ciudadanos.
- ✓ Incremento en la lectura periodística del ámbito político.
- ✓ Aspiración de la comunidad por el cambio.

Factores desfavorables:

- Crisis de legitimidad y operatividad en los partidos políticos nacionales e internacionales.
- Propaganda de candidatos basada en eslóganes, más que en propuestas.
- Prevalece la cultura del rumor sobre la información objetiva.
- La cooperación y la coacción, siguen siendo dos estrategias fundamentales para conquistar el voto.
- Arribismo al Partido de algunos funcionarios públicos que dejan mucho que desear en su actuación pública.

2. Análisis de los factores internos del Partido

Factores favorables:

- ✓ Capacidad de propuestas y liderazgo político.
- ✓ Liderazgos locales.
- ✓ Institucionalidad en el Partido.

- ✓ Cuerpo de doctrina coherente y sólido.
- ✓ Buenas experiencias de gobierno y su difusión.

Factores desfavorables:

- No se cuenta con una estrategia de difusión externa claramente definida.
- Desgaste por ejercicio de gobierno.
- Coordinación interna deficiente.
- Falta de comunicación al interior del partido, así como del Partido con los gobiernos emanados de este.

3. Análisis de desempeño de Secretarías Estatales de Formación y Capacitación:

- Desempeño pasado de formación y capacitación.- De los puntos considerados más importantes a analizar (estructuras e infraestructuras de formación y capacitación y población atendida a través de cursos iniciales), se desprende que en 1997:

- Las estructuras estatales de formación y capacitación (ver anexo 2) en los 32 Estados laboraban con:

30 Secretarías Estatales, de un total de 32.

11 Directores Estatales, de un total de 32.

756 Secretarios Municipales, de un total de 1,659 Comités o Delegaciones del Partido en toda la República y, 1,280 Capacitadores estatales.

Lo anterior muestra que las estructuras no se encontraban cubiertas en su totalidad, siendo las municipales las más afectadas con casi el 55%. En cuanto a los capacitadores, las Secretarías estaban cubiertas en promedio, con 40 personas por Estado, situación que permitía una suficiente capacidad de respuesta a las demandas de capacitación.

- La infraestructura de formación y capacitación en los 32 Estados, mostró que los recursos materiales, tales como equipo de oficina e instrumentos de capacitación se encontraban cubiertos en un 30%. En cuanto al presupuesto ejercido por las Secretarías, existían algunas que no tenían asignada alguna cantidad específica, la mayoría percibían hasta un 5% y una minoría (tres Secretarías) obtenían lo mínimo necesario, el 15%, para su funcionamiento (ver anexo 2).
- De 30,700 personas a capacitar, la población atendida en 1997, a través de cursos iniciales fue de 24,103 personas. En este aspecto es importante considerar que se tenía un rezago de 6,597, a las cuales no se les capacitó.

- Situación en 1998, de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.- Como se mencionó en el capítulo de procedimientos, para conocer este aspecto, se realizó un Diagnóstico (ver anexo 1) en 30 de las 32 Secretarías de Formación y Capacitación, en virtud de que, en las dos restantes el puesto de Secretario estaba vacante.

Los resultados se obtuvieron por dos vías:

A través de un Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal que contempló 14 puntos a investigar (ver anexo 3), los cuales, para su mejor manejo, se agruparon en cuatro grandes rubros: aspectos organizacionales; humanos, de comunicación, de contenido, de los cuales se realizó un análisis cuantitativo.

Y por la información obtenida en la Dirección, a través del trabajo cotidiano realizado con las Secretarías, de lo cual se obtuvo un análisis cualitativo.

De los catorce aspectos que contiene el Diagnóstico de las Secretarías, a continuación se mencionan únicamente los resultados obtenidos sobre doce aspectos, por ser los que se relacionan con el presente estudio, así como el análisis de los mismos y el avance o retraso (cuando se conoce) con respecto a los datos del año anterior (1997), estos son:

⇒ Aspectos organizacionales.

Perfil del Estado.- Es relevante mencionar que aunque este punto se refiere a aspectos relacionados con posiciones de poder político (gubernaturas, alcaldías, diputaciones y senadurías) la información obtenida sirvió como otro punto de referencia para encauzar estrategias de formación y capacitación, sobre todo en aquellos estados que por tener mayor presencia del Partido, era esencial fortalecer estas acciones.

El Partido gobierna a 38.8 millones de mexicanos a través de 6 gobiernos estatales y 303 Presidencias Municipales.

Asimismo tiene representación en el Congreso, con 296 diputados locales 120 diputados federales, y 30 senadores de la República (ver anexo 3, punto1).

Estos resultados con relación a los obtenidos en el pasado periodo electoral Federal (1994-1996), representan un avance para el Partido, en un 15% aproximadamente, situación que confirma la necesidad de fortalecer la formación y capacitación en el Partido para continuar dentro de las preferencias electorales.

Prioridades del Comité Directivo Estatal.- Las prioridades de formación y capacitación fueron consideradas en el siguiente orden: en primer lugar, conceden prioridad a la capacitación de funcionarios públicos (50%); en segundo lugar, a la

capacitación a miembros adherentes (30%), en tercer lugar a las actividades de capacitación a miembros activos (15%) y en cuarto lugar proporcionan capacitación a dirigentes (5%), (ver anexo 3, punto 3).

De 30 Diagnósticos recibidos, en el 80% de los Comités, las actividades de formación básica para miembros adherentes no se consideran una prioridad.

Estructuras de Formación y Capacitación.- Se encuentran conformadas de la siguiente manera:

30 Secretarios Estatales, de 32 Comités Directivos Estatales, de los cuales doce trabajan de medio tiempo, por tener otra ocupación.

14 Directores, de tiempo completo y con percepción de salario o compensación.

21 Auxiliares, en dieciséis Secretarías, de las cuales, sólo en cuatro hay más auxiliares que prestan sus servicios.

15 Secretarías cuentan con apoyo secretarial, de las cuales, en siete atienden a otras áreas del Partido.

De lo anterior se desprende que las estructuras estatales de formación y capacitación están cubiertas en un 93%, porcentaje que se mantiene igual que

en 1997 (ver cuadro 1). A excepción de dos Estados, en los demás se cuenta con Secretarios Estatales de Formación y Capacitación, sin embargo, en el 40% estos no laboran de tiempo completo.

En cuanto a los Directores Estatales, aunque aumentó sólo en un 9 % con respecto al año anterior (ver figura 3), sigue precario este rubro, pues sólo están cubiertos el 43%. De los que faltan por cubrir, en un 80% no lo hacen por falta de recursos financieros y en un 20%, aunque existiera la posibilidad financiera, los Secretarios no lo consideran necesario, porque laboran de tiempo completo.

Estructuras estatales de formación y capacitación 1997 – 1998			
Estructuras	situación inicial 1997	situación en 1998	pronóstico/ meta 1999
Secretarios Estatales	30	30	32
Directores Estatales	11	14	26

Figura 3

Por otro lado, también es relevante mencionar, que el contar con la mínima estructura de formación y capacitación trae como consecuencia cargas excesivas de trabajo, debido a que además de la capacitación que realizan con los miembros adherentes, su labor abarca otras actividades: capacitación a precandidatos, candidatos y funcionarios electos, dirigentes, representantes de casilla.

Estructuras Municipales de Formación y Capacitación.- En cuanto a las estructuras municipales, solo están cubiertas en un 48 % en toda la República, es decir, se cuenta con 805 Secretarios Municipales, de 1,659 Comités Directivos Municipales.

En este aspecto el avance con respecto al año anterior es de un 3% (ver figura 4). En este ámbito es donde se detectó mayor problema de capacitación, pues la falta de estructura (52%), la alta rotación de Secretarios (40%), la falta de perfiles adecuados para el puesto (30%), y el poco tiempo que los Secretarios dedican a estas labores, (su función es voluntaria, y por lo tanto al no percibir salario tienen otras ocupaciones) hacen más difícil la consecución de los objetivos de la Secretaría.

Equipo de capacitadores.- En este rubro se observa un retroceso del 23% con respecto al año anterior. Esto se debe a que en 1997, aumentó el número de militantes interesados en participar como capacitadores, debido a una campaña nacional de capacitación que se realizó en toda la República, sin embargo la falta de seguimiento fue uno de los factores que redujo la cartera de capacitadores.

Estructuras municipales de formación y capacitación

Estructuras	situación inicial	situación en	pronóstico/ meta
	1997	1998	1999
Secretarios Municipales	756	805	1,200
Capacitadores Estatales	1,280	988	1,600
Capacitadores Nacionales	-----	-----	1,000

Figura 4

Esta falta de seguimiento, también se refleja en los siguientes aspectos (ver anexo 3, punto 8):

- El 10% reciben capacitación mensual.
- El 30% reciben capacitación semestral
- El 40% reciben capacitación anual
- El 20 % no han recibido cursos o reuniones de actualización de conocimientos.
- Desconocimiento en un 70% del Manual de Organización del Curso Inicial.
- En el 46% de los Estados, los capacitadores reciben reconocimientos o incentivos a la labor que de manera generosa realizan, pues no perciben honorarios por los cursos que imparten.
- Sólo en el 33% de las Secretarías, se diseñan estrategias para el fortalecimiento del equipo de capacitadores.

Miembros adherentes capacitados.- Aunque en el 100% de las Secretarías, existe un rezago de capacitación, también se observa que en un 93% se está dando respuesta a esta demanda de capacitación.

En este rubro, aunque no existe antecedente, con respecto al año anterior, en virtud de que este concepto (adherentes) se empezó a manejar hasta 1998, se puede equiparar este concepto al de simpatizantes. En 1997, las personas que tomaban el curso inicial no eran consideradas miembros del Partido, y aunque no existía un padrón oficial sobre el número de personas que había que capacitar, sí se tenía conocimiento sobre las personas que deseaban ingresar al Partido.

De lo anterior, como ya se mencionó en el punto referido a desempeño pasado de las Secretarías, el rezago de capacitación en 1997, era de 6,597 (ver anexo 2, Resultados Estadísticos) que aunado a las 50,025 personas que se afiliaron en febrero de 1998, daba un total de aproximadamente 63,219 personas que requerían tomar el curso inicial del Partido.

De estas personas, de enero a mayo de 1998 se capacitaron a 11,646, por lo que las personas a capacitar, contempladas en este proceso de planeación estratégica era de aproximadamente 63,219. (ver anexo 3, punto 4).

⇒ Comunicación

La comunicación que las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación mantenían con las Secretarías de Formación y Capacitación Municipales, fue:

- Frecuente en el 23 % de las Secretarías.
- Poco frecuente en el 69% de las Secretarías.
- No había comunicación en el 8% de las Secretarías

De los resultados obtenidos se observa que la comunicación en general es poco frecuente (70%), situación que afecta de forma determinante para el cumplimiento de los objetivos del presente reporte. Existen deficiencias en la comunicación que mantienen los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación con las Secretarías Municipales de Formación y Capacitación, causadas por las siguientes razones: no hay teléfonos o fax; distancias geográficas, se trabaja por regiones, a través de las visitas de fortalecimiento, etc. (ver anexo 3, punto 10).

En el ámbito nacional, la relación que mantiene la Dirección de Formación y Capacitación con las Secretarías Estatales, es percibida por estas últimas como adecuada, situación que ha mejorado con respecto al año anterior. Aunque no existe un indicador cuantitativo que lo demuestre, se observa por los informes mensuales enviados, así como por los constantes requerimientos de apoyo, orientación y asesoría que se recibieron de las Secretarías.

⇒ Contenidos

En esta área de conocimiento, el tipo de enseñanza se inclina más al aspecto expositivo que al participativo, ya que éste en último lo practica sólo el 33% de las Secretarías, mientras que el expositivo se practica en el 100% de ellas. Esto en algunas ocasiones es causado por el desconocimiento de los apoyos que proporciona la Dirección y en otros por no querer cambiar su estilo de trabajo (ver anexo 3, punto 8). Por otra parte, aunque la Dirección cuenta con apoyos pedagógicos de tipo participativo (cuadernos de trabajo con video), éstos sólo son utilizados en el 27% de las Secretarías, mientras que la tecnología que se utiliza con mayor frecuencia es el rotafolio en un 40% y los acetatos en un 33% (ver anexo 3, punto 13).

También existen comentarios de militantes que consideran que los capacitadores proporcionan los temas, de acuerdo a su experiencia o nivel de conocimientos, y no con base a los temarios contenidos en el curso.

Los cursos son impartidos, en la mayoría de los casos (66%), sin tomar en cuenta el perfil de los capacitandos (edad, nivel escolar, ocupaciones, etc.), (ver anexo 3, punto 8). Por ser grupos adultos heterogéneos, que de forma voluntaria se interesan por aportar su tiempo, conocimientos y experiencia a una actividad política, es esencial tomar en cuenta estos aspectos para motivarlos y encauzar sus acciones hacia sus áreas de interés.

⇒ Aspectos técnico administrativos

Infraestructura en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.- En general, a excepción de que todas las Secretarías cuentan con servicio de teléfono, fax y salón de cursos, existe poca infraestructura para las labores de capacitación (ver figura 5).

Todas las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación cuentan con salón de cursos, de los cuales: en un 46% cumplen con las condiciones mínimas requeridas para su funcionamiento (ventilación y espacio adecuado); en un 27% las instalaciones en las que laboran son estrechas y; en otro 27% requieren ser renovados (ver anexo 3, punto 7).

Infraestructuras			
Equipo de oficina e instrumentos de capacitación con que cuentan las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación			
Equipo de oficina	Porcentaje	Instrumentos de capacitación	Porcentaje
Escritorios	100%	Rotafolio	40%
Computadoras	30%	Proyector acetatos	33%
Impresora	30%	Televisión	33%
Archiveros	40%	Videocasetera	33%
Fotocopiadora	36%	Cañón	10%
Teléfono	100%	Grabadora	33%
Fax	100%	Salón para cursos	100%
Biblioteca básica	20%	Vehículo	33%

Figura 5

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Por otra parte, el presupuesto anual que se asigna a las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, se considera bajo. A excepción de tres Secretarías que reciben aproximadamente el 15% del presupuesto ejercido por el Comité Directivo Estatal, la mayoría recibe un 8%. Sin embargo es importante señalar, que con respecto al año anterior, existe un incremento en 22 Secretarías, de las cuales en diecinueve fue del 3%, mientras que en tres, sólo se aumentó en un 2% (ver figura 6).

Recursos Financieros		
Secretarías	Presupuesto 1997	Presupuesto 1998
3	0%	3%
3	1%	3%
7	3%	3%
16	5%	8%
3	15%	15%

Figura 6

- El futuro previsto para la formación básica, se realizó con base a los datos obtenidos en 1997 y 1998, de lo cual se procedió a estimar la capacidad de respuesta, mismas que se tradujeron en las siguientes metas a alcanzar:

Metas

⇒ Estructuras de Formación y Capacitación

Contar con 32 Secretarios Estatales.

Contar con 32 Directores.

Contar con 32 auxiliares o servicios de apoyo secretarial.

⇒ Estructuras Municipales de Formación y Capacitación.

Cubrir el 60% de las estructuras municipales de formación y capacitación, es decir, contar, por lo menos con un Secretario o responsable de la formación y capacitación en 995 Comités Directivos Municipales.

⇒ Equipo de capacitadores

Contar como mínimo con 40 capacitadores estatales en cada Secretaría, para tener mayor capacidad de respuesta a las demandas de capacitación.

⇒ Miembros adherentes capacitados

Capacitar al 80% de los miembros adherentes al Partido, es decir, a aproximadamente 50,575 personas.

Como resumen de lo anterior, la figura 7 muestra un cuadro comparativo que refleja la estructura y el desempeño desarrollado en el año de 1997, el desarrollo en 1998, así como las metas esperadas para el año de 1999.

Estructuras estatales y municipales de formación y capacitación			
Análisis comparativo y meta planeada			
Estructuras	situación inicial 1997	situación en 1998	pronóstico/ meta 1999
Secretarios Estatales	30	30	32
Directores Estatales	11	14	26
Secretarios Municipales	756	805	1,200
Capacitadores Estatales	1,280	988	1,600
Capacitadores Nacionales	-----	-----	1,000
Infraestructura	30%	35%	50%
Presupuesto	0 al 5 %	5 al 10%	15%
Población capacitada	24,103	11,646 (enero a mayo)	50,575

Figura 7

- Elaboración de la matriz FODA

Se analizaron los factores internos y externos que influyen en la capacitación, mismos que se dividieron en cuatro categorías: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, cuyos resultados se describen en la figura 8.

Matriz FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formación básica. - Estructuras de capacitación. - Importancia del trabajo voluntario. - Ser agentes de cambio. - Ser puerta de entrada a la militancia. - Metodologías y herramientas. - Comunicación. - Infraestructura de recursos materiales. - Presencia de autoridad moral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel educativo. - Tecnología educativa. - Poca importancia a la capacitación. - Debilidad en las convocatorias. - Falta de coordinación entre Secretarías. - Falta de infraestructura. - Exceso de individualismo. - Rezago acumulado de capacitación. - Carencias económicas.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel educativo. - Infiltraciones al Partido. - Manejo de antivales. - Pérdida de identidad y mística. - Paternalismo CEN - CDE - CDM. - Pérdida de credibilidad en el electorado. - Medios de comunicación en contra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar y retomar el rumbo. - Ganar la Presidencia en el 2000. - Plantear metas y estrategias. - Elevada expectativa ciudadana. - Apertura a los medios de comunicación. - Proceso de cambio social y avances tecnológicos. - Participación de jóvenes, mujeres, niños.

Figura 8

Del análisis de estos resultados, se derivaron otros ejercicios, mismos que se describen a continuación con sus respectivas estrategias:

Matriz de Planeación Estratégica

Factor DA

Registrar las fuerzas internas con las amenazas externas y los resultados de las estrategias DA, para minimizar las debilidades y evitar amenazas.

Implicaciones.- Disminuir el rezago de miembros adherentes atendidos para evitar que el crecimiento sea sin identidad y con ello, no exista el riesgo de que las personas que acceden al poder implanten objetivos disonantes a los del Partido.

Estrategias.- Planear acciones encaminadas a mejorar la administración de la capacitación; fortalecer al equipo de capacitadores; motivar hacia el trabajo en equipo; lograr mayor compromiso de los responsables de las áreas.

Factor FO

Registro de las fuerzas internas del Partido (recursos humanos) para tomar ventajas de las oportunidades que se presentan en el ámbito político nacional

Implicaciones.- Aprovechar que el área de formación y capacitación es la puerta de entrada a la militancia del Partido y con ello tiene la oportunidad de apoyar el proceso de cambio en el país, si cuenta con personas capacitadas (miembros

adherentes) que logren mayor presencia ante la ciudadanía, particularmente con jóvenes, mujeres y niños.

Estrategias.- Realizar acciones que fortalezcan los valores organizacionales; promover valores profesionales; crear tecnologías educativas acordes a los diversos perfiles de población.

Factor DO

Registrar las debilidades internas en relación con las oportunidades externas, y los resultados de las estrategias DO.

Implicaciones.- Superar la falta de capacitación de los miembros adherentes, para tener la capacidad de competir exitosamente, con otras fuerzas políticas, teniendo como ventaja la formación de militantes comprometidos con los objetivos del Partido y conocedores de la realidad política nacional.

Estrategias.- Ubicar a la formación básica como alta prioridad; fortalecer la capacidad de convocatoria a cursos iniciales; fortalecer las infraestructuras de formación y capacitación; tener capacidad de respuesta a las demandas de capacitación.

B. Estrategias Maestras

De acuerdo al consenso logrado por altos dirigentes de las áreas de formación y capacitación en el ámbito nacional y estatal, se replantearon los conceptos de misión, visión y valores de la formación y capacitación, asimismo se determinó el objetivo y políticas y se enfatizó la importancia de motivar a los nuevos adherentes para que se integran al proceso de fortalecimiento interno del partido, de lo que resultó:

Misión

Participar en el desarrollo del Partido y en la conservación de su identidad, a través de la formación y capacitación:

- a) Que permita a todos los miembros adherentes, adquirir los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones de ciudadanos.
- b) Que facilite a los miembros activos, dirigentes y funcionarios públicos desarrollar actitudes y destrezas para que realicen su función con eficiencia e instauren los valores del Partido en la vida política.

Para el presente trabajo, únicamente se desarrolló el inciso a).

Visión

Es el área estratégica de desarrollo humano del Partido, que da respuesta inmediata a las necesidades de formación de cuadros en todos los ámbitos, utilizando sistemas administrativos flexibles y adaptables al crecimiento organizacional y tecnologías de vanguardia que garantizan alta calidad en la formación y capacitación del Partido.

Valores (Figura 9)

VALORES	
Organizacionales y éticos	Profesionales
<ul style="list-style-type: none">• Los cuatro principios doctrinarios del Partido: persona humana, solidaridad, subsidiariedad y bien común• Democracia• Honestidad• Orden y Legalidad• Participación y Diálogo• Pluralidad• Lealtad Justicia Equidad	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Espiritu de servicio• Conocimientos, habilidades y actitudes• Eficacia y eficiencia• Puntualidad e Iniciativa• Creatividad• Productividad• Responsabilidad y Discreción• Institucionalidad

Figura 9

C. Proceso administrativo de la capacitación

Para su mejor explicación y en virtud de que este proceso representa la operativización de todo el proceso de planeación estratégica de formación y capacitación a miembros adherentes al Partido y en donde las estrategias se tradujeron en objetivos a realizar, que a continuación se presentan los resultados contra metas que se obtuvieron durante el desarrollo de las tres primeras etapas del proceso – planeación, organización, ejecución–, desde su implantación (mayo de 1998) hasta el término programado para ello (diciembre de 1999). Los resultados de la última etapa del proceso –evaluación–, se describirá en el capítulo correspondiente a evaluación y análisis de resultados.

Metas contra resultados

El programa se logró instrumentar en las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

⇒ Estructuras de Formación y Capacitación. (Ver anexo 5, punto 5).

Secretarios de Formación y Capacitación:

Metas	Resultados
32 Secretarios	32 Secretarios

Del 93% que funcionaban (30 Secretarías) durante 1998, se logro el funcionamiento del 100%, al conseguir que los Presidentes Directivos de los Estados que no habían asignado Secretario por encontrarse en periodo electoral, lo hicieran.

Directores de Formación y Capacitación:

Metas	Resultados
26 Directores	28 Directores

⇒ Del 43% de personal profesionalizado que funcionaba en 1998, se logró el nombramiento en seis estados más, con lo cual se amplio la cobertura de personal profesionalizado, al 87%, lo que representa que se rebasó, en un 6%, la meta inicial de contar con el 81% de estas estructuras. (Ver anexo 5).

Capacitadores estatales y nacionales:

Metas	Resultados
1,600 capacitadores estatales	1,500 capacitadores estatales
1,000 capacitadores nacionales	562 capacitadores nacionales

⇒ De la meta inicial de contar con 50 capacitadores estatales en cada Secretaría, para tener mayor capacidad de respuesta a las demandas de capacitación, se logró un incremento, con respecto al año anterior del 65%, sin embargo faltó un 6% para alcanzar la meta planeada (ver anexo 5, punto 5).

⇒ Con respecto a los capacitadores nacionales, es importante mencionar que aunque ya existían personas que apoyaban a la Dirección de Formación y Capacitación, no había un programa de seguimiento a sus acciones, por lo que se implantó este Programa de Capacitadores Nacionales (PROCAP) a fines de 1998. La meta inicial de matrícula sólo se alcanzó en un 56%.

Cursos para capacitadores.

⇒ Las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, impartieron 117 cursos para formación de capacitadores con una asistencia de 2,256 personas. (Ver anexo 5, punto 5).

La Dirección de Formación y Capacitación, apoyo subsidiariamente a 12 Secretarías, con expositores de la Dirección en 18 cursos de formación de capacitadores, con una asistencia de 609 personas. De estos correspondió a la Coordinación de Formación Básica la impartición de 10 cursos.

⇒ Estructuras Municipales.

Secretarios Municipales:

Metas	Resultados
995 Secretarios	1,200 Secretarios

⇒ Del 48% de Secretarías Municipales de Formación y Capacitación que existían en 1998, se logró el funcionamiento del 72%, es decir, un incremento del 24%, con lo que se rebasó la meta esperada de cubrir al menos, al 60% de las estructuras. (Ver anexo 5, punto 9).

⇒ Comunicación

De las Secretarías Estatales con las Secretarías Municipales:

Metas	Resultados
Frecuente en el 80%	Frecuente en un 50%

⇒ De los resultados obtenidos se observa, que la comunicación, con respecto al año anterior se incrementó solo en un 35%, situación que sigue siendo difícil de solucionar por las mismas causas que ya se habían mencionado: teléfonos; las distancias en muchas partes de la República son grandes y algunos casos

de difícil acceso por cuestiones geográficas, falta de persona y falta de presupuesto. (Ver anexo 5, punto 10).

De la Dirección de Formación y Capacitación con las Secretarías Estatales:

Metas	Resultados
Comunicación con las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación	Comunicación con las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación

En el ámbito nacional, la comunicación que mantiene la Dirección de Formación y Capacitación con las Secretarías Estatales alcanzó un 100%. Situación que ayudó a la resolución de problemas u obstáculos presentados en las Secretarías para la consecución de sus objetivos.

En este punto es, en donde la intervención de la Coordinación de Formación Básica tuvo una de sus principales aportaciones, pues gracias a la comunicación vía telefónica que se mantuvo, por lo menos dos veces por semana, con cada una de las Secretarías Estatales, se logró llevar un seguimiento personalizado para apoyar a las necesidades de éstas, y fue un medio para motivar y reconocer los logros alcanzados hasta el momento.

Asimismo, a través de esta comunicación se logró incrementar la cultura de información, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se recibieron en un 100%, los Programas de Actividades y Diagnósticos de Actividades de las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.
- Se recibieron doce Informes de Actividades Mensuales de cada una de las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.
- Se mantuvo actualizado en un 100%, el registro de actividades de formación básica, de las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.
- Se establecieron controles administrativos.- como forma para medir el avance del programa, a través del diseño de formatos para el Informe de actividades de las Secretarías y para el envío de materiales pedagógicos (Ver anexo 6 y 7).
- Se llevó un control estadístico, de cada una de las actividades de formación básica realizadas en cada Estado, por municipio, con lo cual se analizaba el avance de cada Secretaría Estatal de Formación y Capacitación.

⇒ Contenidos

Metas	Resultados
<p>Proporcionar material pedagógico elaborado por la Dirección de Formación y capacitación a las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación</p>	<p>Se envió material pedagógico a las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación</p>

Material enviado:

De mayo a diciembre de 1998	De enero a diciembre de 1999
55,835 manuales	117 cuadernos
5,305 videos, y	11,745 videos
33 teatros guiñoles del curso inicial	93 teatros guiñoles del curso inicial

- En esta área se logró una cobertura del 100%, en atención y envío del material pedagógico, que se menciona a continuación, a las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

Material Impreso

Videos

Folleto del Partido

Cuaderno de Curso Inicial

Cuaderno de Antecedentes y Fundación

Cuaderno de Principios Fundamentales

Cuaderno de Normatividad Interna

Cuaderno de Mística del Partido

Teatro guiñol del Curso Inicial

Manual de Formación de Capacitadores

Video de Antecedentes y Fundación

Video de Principios Fundamentales

Video de Normatividad Interna

Video de Mística del Partido

⇒ Aspectos técnico administrativos.

Infraestructura en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación:

Equipo de oficina.

El equipo de oficina, con respecto al año anterior (1998), sólo logró un 25 % de incremento. La meta era de alcanzar por lo menos un 80%, se limitó al 60%. (Figura 10).

Equipo de oficina			
Meta		Resultados	
Unidad	Porcentaje	Unidad	Porcentaje
Escritorios	100%	Escritorios	100%
Computadoras	60%	Computadoras	40%
Impresora	60%	Impresora	40%
Archiveros	80%	Archiveros	60%
Fotocopiadora	80%	Fotocopiadora	60%
Teléfono	100%	Teléfono	100%
Fax	100%	Fax	100%
Biblioteca básica	80%	Biblioteca básica	40%

Figura 10

Instrumentos de capacitación:

En este rubro se observa mayor apoyo de los Comités Directivos Estatales al área de capacitación (ver figura 11). Aunque no se cubrió la meta esperada en todos los rubros, si se alcanzó el 100% en el acceso a salones o aulas con adecuadas condiciones para la impartición de cursos y se logró un avance significativo en la adquisición de televisión, videograbadora y proyector de acetatos. Aquí también es importante mencionar, que aunque el uso de vehículos del Partido para actividades de capacitación, aún es poco, se logró que al menos 15 Secretarías lo obtuvieran prestado para los fines de semana.

Instrumentos de capacitación			
Meta		Resultados	
Unidad	Porcentaje	Unidad	Porcentaje
Rotafolio	80%	Rotafolio	100%
Proyector de acetatos	80%	Proyector de acetatos	60%
Televisión	80%	Televisión	60%
Videocasetera	80%	Videocasetera	60%
Grabadora	8%	Grabadora	50%
Salón para cursos	80%	Salón para cursos	100%
Vehículo	60%	Vehículo	40%

Figura 11

Presupuesto

El presupuesto anual que se asigna a las Secretarías Estatales de Formación y logró incrementarse, de un 5% a un 9 o 10% aproximadamente (ver figura 12). A excepción de tres Secretarías que ya recibían el 15% del presupuesto ejercido por el Comité Directivo Estatal, la mayoría logró un avance del 3%, con respecto al año anterior (ver anexo 5, punto 6).

Presupuesto		
Recursos Financieros		
Meta	Resultado	
1999	No. de Secretarías	
15%	3 obtienen un:	5%
	10 obtienen un:	8%
	15 obtienen un:	10%
	4 obtienen un:	15%

Figura 12

Cabe mencionar que la labor de concientización realizada con los Presidentes de los Comités Directivos Estatales, para que consideraran a la formación básica como una prioridad para el logro de los objetivos del Partido, fue determinante para que accedieran a incrementar el presupuesto a éstas áreas. Por otro lado, también se concientizó a los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación sobre la importancia de realizar planes de trabajo, con presupuesto para prever que las metas se alcancen.

Meta final

Se capacitó a 34,310 miembros adherentes durante el año de 1998 y a 41,509 durante 1999, obteniéndose un total de 75,819 personas capacitadas, con lo cual se rebasó en un 25% la meta de capacitar a 50,575 miembros adherentes.

Como resumen de lo expuesto en esta etapa del proceso administrativo de la formación y capacitación, a continuación se presenta la tabla 1, en la cual se muestra un análisis comparativo de los resultados que se tenían antes de la intervención del proceso de planeación estratégica de la formación y capacitación (1997); la situación al momento de planear el proceso (1998), y los resultados contra metas de lo establecido (1999).

RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS SECRETARÍAS ESTATALES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN				
Análisis comparativo				
Estructuras	situación pasada 1997	situación actual 1998	pronóstico/ meta 1999	resultados obtenidos
Secretarios Estatales	30	30	32	32
Directores Estatales	11	14	26	28
Secretarios Municipales	756	805	1,200	1,200
Capacitadores Estatales	1,280	988	1,600	1,500
Capacitadores Nacionales	-----	-----	1,000	562
Infraestructura	30%	35%	50%	60%
Presupuesto	0 al 5 %	5%	15%	10%
Población capacitada	24,103	41,509	50,575	75,819

Tabla 1

V. ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

Toda acción emprendida en una organización se debe evaluar con el propósito de conocer no sólo las desviaciones ocurridas durante el proceso de implantación y hacer los ajustes necesarios, sino también para verificar los resultados de la estrategia, así como los efectos producidos en los resultados finales.

Los mecanismos de control y seguimiento que se implementaron en el presente proceso de planeación estratégica de la formación y capacitación para miembros adherentes al Partido, tuvo como propósito evaluar las acciones emprendidas y observar las desviaciones, problemas u obstáculos que impedían el logro de los objetivos y metas planteadas, y por otro lado, tomar decisiones para actuar oportunamente, a fin de corregir el rumbo señalado desde un inicio.

Los tipos de evaluaciones utilizados en el desarrollo de este programa fueron tres:

1. Evaluación Inicial.- Aplicada antes del inicio del proceso administrativo de la capacitación.
2. Evaluación Formativa.- Aplicada durante el desarrollo del proceso administrativo de la capacitación.
3. Evaluación Final.- Aplicada al final del proceso de planeación estratégica de formación y capacitación para miembros adherentes al Partido.

El objetivo de las evaluaciones realizadas, fue determinar la efectividad de las acciones de mejoramiento de la formación básica y contribuir al logro de los objetivos organizacionales, así como contar con información útil que permitiera mejorar las acciones y la operación de las mismas.

5.1 Evaluación Inicial

Como ya se mencionó en el capítulo de procedimientos, este instrumento fue el factor orientador que permitió la estructuración y desarrollo del presente programa. Su información arrojó los antecedentes indispensables para la planeación e instrumentación del programa.

A principios de 1998, se aplicaron y analizaron 30 Diagnósticos (ver anexo 1). Los datos obtenidos reflejaron:

El perfil de las Secretarías Estatales, en cuanto a personas que laboran en ella estaba cubierta casi en su totalidad en el puesto de secretario (93%), sin embargo la cobertura de Directores, auxiliares y apoyo secretarial era muy por debajo de lo indispensable para hacer frente a las demandas de capacitación.

Los recursos materiales disponibles en cuanto a presupuesto, en general eran bajos, a excepción de tres secretarías Estatales de Formación y Capacitación que manejan un presupuesto del 15% o más con respecto al Comité Directivo Estatal.

La infraestructura de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación en su mayor parte, contaban con lo mínimo indispensable, sin embargo, algunas requerían mas apoyo, como por ejemplo vehículo para transportarse a los diversos municipios o instrumentos de capacitación, etc., y en el menor de los casos, existen Secretarías a las que les falta lo mínimo indispensable para planear y realizar sus programa. Ejemplo: no tienen oficina, el salón para cursos requiere renovación, la computadora la comparten tres o más áreas, etc.

Las estructuras de formación y capacitación municipal están cubiertas casi al 50%. Las causas por las que no están cubiertas al 100% se debe a alta rotación de los dirigentes, bajo perfil de los Secretarios, falta de estructuras municipales, etc.

Las actividades de formación y capacitación se realizaban, en su mayor parte, sin apoyarse en manuales de organización.

Falta de actualización de tecnología, equipo, instalaciones y materiales.

No llevan un control estadístico sobre los cursos realizados.

La comunicación entre la Dirección de Formación y Capacitación y de las Secretarías Estatales con las Secretarías Municipales de Formación y Capacitación era frecuente sólo en seis Secretarías, en el resto era poco frecuente o nula.

Análisis de Resultados

Para que las Secretarías Estatales Formación y Capacitación lograran el objetivo de capacitar al 80% de sus miembros adherentes era necesario que los responsables de la formación básica en cada estado desarrollaran un alto nivel de eficiencia en las tareas encomendadas.

Análisis de Necesidades de Cambio

Los conceptos que se analizaron enfatizaban que la efectividad de la elaboración del programa no dependiera exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también contemplara la forma en que se podrían satisfacer todos los elementos que integran el proceso de capacitación, esto son:

1. En el desempeño de las tareas y en la tecnología (análisis de resultados e informes de datos objetivo).
2. En la estructura orgánica del sistema social (análisis estructural).
3. En los procesos sociales de la organización (investigación de actitudes, motivación y observación del comportamiento humano).

Estos aspectos son similares con el análisis del programa, del cual se destacan tres elementos a reforzar en las Secretarías: la cultura organizacional, los recursos

humanos y la actualización tecnológica, los cuales era necesario cambiar, modificar o desarrollar para mejorar la calidad del trabajo y los conocimientos y actitudes de los responsables de la formación básica en el Partido.

Cultura Organizacional.- Ya se mencionó, en el marco teórico, que la cultura es el sistema dominante de creencias y valores puestos en práctica dentro de una organización. Dicha cultura puede facilitar o restringir la competitividad o el desempeño de la empresa. Por tanto, es importante analizar y diagnosticar las facetas primordiales de la misma a fin de propiciar las transformaciones en donde se considere necesario. Así, en vez de esperar el surgimiento o modificación de manera espontánea respecto a la cultura organizacional, esta se planea. La propia organización decide cual es la cultura deseada y efectúa intervenciones para lograrla. Periódicamente puede medirla a fin de verificar si esta yendo en la dirección deseada (Arias, 1999).

Del análisis de estos resultados se propuso el lograr una cultura de grupo orientada hacia los procesos en donde se pusiera énfasis en utilizar procedimientos para eficientar las actividades, y en donde los valores predominantes para su realización fueran la confianza, la pertenencia, la participación, la cohesión y comunicación en el trabajo de equipo. (Arias, 1999). Los criterios de eficiencia incluyeron el desarrollo del potencial humano y el compromiso de los miembros del Partido.

Recursos Humanos.- Otro aspecto importante que se analizó fue el relativo a la necesidad de fortalecer a las estructuras de formación y capacitación en cuanto a la delimitación de las funciones de los Secretarios y de los capacitadores, su conexión entre ellas y como las primera apoya a la segunda (Arias, 1999), se determinó crear mecanismos encaminados a aumentar los recursos humanos en las secretarías y fortalecer los cursos de formación de capacitadores.

Peiró y Prieto (1996) señalan que la eficacia dentro del proceso de capacitación depende no solo de las contribuciones de los sujetos, sino también de una serie de factores que escapan a su control. Una persona puede desempeñar bien sus actividades pero a pesar de ello no ser muy eficaz, porque por ejemplo el equipo o la tecnología anticuada que tiene su organización le impide conseguir buenos resultados

El desempeño eficaz depende de varios factores trascendentales: aspectos tecnológicos (herramientas, maquinaria, etc.), administrativos (procedimientos, políticas, etc.) y culturales (valores, costumbres, etc.) por tal razón el presente programa enfatizó también la necesidad de proporcionar directrices y políticas que, a falta de mayores herramientas de orden tecnológico, pedagógico y administrativo, posibilitaran una mejor calidad en la impartición de cursos y con ello coadyuvara a facilitar el conocimiento del Partido, con el objeto de despertar el interés y la motivación de los capacitandos y desarrollar un sentido de pertenencia e identidad hacia el Partido.

De los aspectos mencionados se puede concluir que las intervenciones realizadas en cada uno de estos rubros, desde el punto de vista cuantitativo, rebasó las expectativas planteadas, sin embargo no se puede conocer, desde el punto de vista cualitativo, que grado de identidad se logró en los capacitandos, en virtud de que no existieron variables que lo confirmasen, si bien es cierto, se realizaron evaluaciones, después de cada curso, y en general la mayor parte opinaron que el curso fue satisfactorio, no se considera un elemento determinante, pues no se llevó un seguimiento del comportamiento o actitudes de estas personas, que mostrasen su afinidad a la doctrina del Partido y el respeto a la normatividad interna.

5.2 . Evaluación Formativa

Su valoración consistió en el análisis de los avances de Programas de Actividades, Informes Mensuales recibidos y de un "Cuestionario de Seguimiento de Actividades" (ver anexo 8) que se envió en enero de 1999, a todas las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación. De esta información:

Los Programas de Actividades ya habían sido enviados a la Dirección por las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación (entre los meses de junio y julio de 1998).

Se recibieron Informes Mensuales, algunos oportunamente y otros con retraso, de las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación en los cuales se

detallaron el número de cursos, fechas, nombre de expositores y evaluación de los mismos.

De los "Cuestionarios de Seguimiento", enviados a las 32 Secretarías Estatales de Formación y Capacitación sólo se recibieron veintidós. Las diez Secretarías restantes mencionaron como causas por las que no habían enviado su seguimiento: por situaciones de cambio de dirigencia, falta de tiempo, no habían tenido el rendimiento adecuado, etc.

Por lo anterior y con el fin de tener visión global de lo que sucedía en las 32 Secretarías, se determinó realizar visitas de seguimiento de actividades en las diez Secretarías que no habían enviado el cuestionario, de las cuales sólo se pudo realizar en ocho, en virtud de que en las dos faltantes, estaba vacante el puesto de Secretario y los Presidentes de los Comités Directivos Estatales no consideraron una prioridad cubrirlo, por encontrarse en período electoral.

En las ocho restantes, por la comunicación que se mantuvo, se detectó que era menester lograr un mayor compromiso de los responsables de la formación y capacitación y gestionar ante sus Comités Directivos Estatales mayores apoyos para la realización de acciones de formación básica.

El Cuestionario de seguimiento tuvo como propósito conocer los avances y dificultades que se presentaban en cada una de las Secretarías, así como el de

realizar ajustes, en los casos en que no se estaba cumpliendo lo planeado, para continuar adecuadamente el proceso.

Las visitas de seguimiento de actividades contemplaron tres actividades a realizar:

- Entrevista con el Secretario Estatal de Formación y Capacitación y llenado del Cuestionario de Seguimiento, para conocer las necesidades de apoyo y replantear el Programa de Actividades.
- Entrevista con el Director Estatal de Formación y Capacitación, en el caso de que existiera este puesto, para orientarlo en cuanto a la operatividad de las actividades.
- Entrevista con el Presidente del Comité Directivo Estatal, para solicitar los apoyos requeridos para la consecución de los objetivos.

Resultados

Los factores u obstáculos, señalados por los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación, como más frecuentes, que impedían el desarrollo adecuado de las actividades de formación básica, fueron:

- Falta de presupuesto para visitar a las diversas Secretarías Municipales de Formación y Capacitación, y por ello desconocimiento de los avances

realizados, así como de los apoyos requeridos para la realización de sus actividades.

- Falta de comunicación con los municipios, por no tener Secretario asignado o medios de comunicación (teléfono).

- Conflictos entre áreas del Comité Directivo Estatal, situación que obstaculiza el manejo de información, ej.: no se les proporciona direcciones o teléfonos de los miembros adherentes y por lo tanto no son convocados a los cursos; falta de organización entre los Presidentes de los Comités Directivos Municipales y los Secretarios Municipales de Formación y Capacitación, por lo que en ocasiones el local en el que se impartirá el curso es suspendido por encontrarse cerrado.

- Los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación tienen otra ocupación y no existe un Director u otro responsable en el área que se encargue del seguimiento y operativización de los programas.

- Falta de personal que se encargue de las labores administrativas y por lo tanto no se lleva un control estadístico de los cursos impartidos en cada municipio.

- Falta de incentivos a los capacitadores

- En el menor de los casos, los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación no cuentan con el perfil idóneo para el puesto.
- Falta de personal profesionalizado en las áreas de formación y capacitación.
- Alta rotación de Secretarios Municipales de Formación y Capacitación.
- Falta de metodologías para la administración de la capacitación.
- Canalización de recursos de formación y capacitación a otras áreas del Partido.

Análisis de las Necesidades de Cambio

De lo anterior se observa, que muchas de las dificultades u obstáculos, son las mismas que ya se refirieron en el rubro de evaluación inicial, sin embargo la diferencia es que las otras Secretarías, (que no se visitaron) también presentan problemática similar y no obstante cumplen sus objetivos, por lo que un factor importante que se consideró en esta evaluación fue la falta de un mayor compromiso de los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación que se justificaban en estas acciones para no realizar su trabajo.

Por tal razón aparte de los puntos a tratar que ya se tenían planeados: conocer las necesidades de apoyo y replantear el Programa de Actividades; proporcionar técnicas e instrumentos para orientar la operatividad de las actividades y; solicitar a los Presidentes de los Comités Directivos Estatales los apoyos requeridos para la consecución de los objetivos, se determinó intervenir a través del reforzamiento de tres aspectos fundamentales: motivación hacia el trabajo, valores organizacionales y sensibilización a los altos directivos del Partido en esos Estados.

Motivación al Trabajo.- como menciona Gama (1992), es una técnica que permite crear ambientes y programas propicios, capaces de generar patrones de comportamiento que lleven a las personas al cumplimiento de los objetivos de su puesto, y , a su vez, a la satisfacción personal.

Partiendo de esta base, se consideró como factor importante el tomar en cuenta por un lado, que los puestos de los Secretarios son puestos políticos asignados a través de elecciones internas y en ocasiones no cubren el perfil idóneo, y por otro, que la formación requerida para desempeñarse adecuadamente no siempre da respuesta a todas las necesidades de las personas, por lo cual la motivación representa un elemento importante para lograr encauzar el trabajo.

En este sentido se reforzó la necesidad de cambio, utilizando factores motivacionales internos y externos, acordes a los que señalan Arias y Heredia (1999).

Los factores motivacionales internos tuvieron el propósito de despertar las necesidades de afiliación para obtener comportamientos orientados a conservar relaciones cálidas tanto con los integrantes de los Comités Directivos Estatales, como con la Dirección de Formación y capacitación, de manera que se sintieran satisfechos con las relaciones establecidas, estos fueron:

- Necesidad de autorrealización, a través de acciones que buscaran la utilización en el trabajo de sus habilidades y conocimientos personales, además de su mejora y desarrollo.

- Necesidad de reconocimiento, para lo cual se intentó matizar los obstáculos encontrados y fortalecer los logros obtenidos en las Secretarías, a través de la expresión de aceptación al trabajo desempeñado y la confianza de lo que hacen y son capaces de hacer.

Como factores motivacionales externos.- se coincidió con las aportaciones de Arias y Heredia (1999) que mencionan que existen condiciones o circunstancias asociadas al puesto de trabajo que tienen el carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo.

Como factores motivacionales externos, la Coordinación de Formación Básica se apoyó en el seguimiento de actividades de las Secretarías Estatales para realizar un reconocimiento ante personas que representaban mayor autoridad jerárquica para los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación. Por ello ante los

Presidentes de los Comités Directivos Estatales se les señaló de manera personal y a través de oficio, los logros de la Secretaría Estatal en materia de formación y capacitación y el compromiso demostrado por los Secretarios para cumplir con sus funciones.

Valores Organizacionales.- Como se mencionó en el capítulo referente al contexto laboral, el Partido, a lo largo de su historia, supo imponer una serie de valores ciudadanos y políticos que le permitieron acercarse al cumplimiento de sus objetivos y con ello lograr una mayor precisión ideológica en su miembros. Sin embargo, la situación actual del Partido, caracterizada por un acelerado crecimiento interno, le obliga a fortalecer además de estos, valores encaminados a la profesionalización y eficiencia en las actividades realizadas.

En este caso, la intervención de la Coordinación de Formación Básica se centró en promover en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, valores profesionales como el trabajo en equipo, la puntualidad, iniciativa, calidad, eficiencia, etc. de manera que se crearan las condiciones necesarias para dar respuesta a las necesidades de formación básica.

Como necesidades de cambio se puso mayor énfasis en conceptos encaminados a la administración de la capacitación, por lo que se les sugirió tomar en cuenta los lineamientos nacionales, contemplados en el Manual de Organización; las políticas operativas para eficientar la atención entre la Dirección de Formación y Capacitación y las Secretarías Estatales de Formación y

Capacitación; replantear sus programas de actividades considerando los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para llevar a buen término sus actividades; llevar un mayor seguimiento de las acciones llevadas en las Secretarías Municipales y también; dar un seguimiento estrecho a los capacitadores de manera que orientaran y actualizaran sus labores.

Sensibilización a los Altos Directivos de los Comités Directivos Estatales.- Para lograr la realización efectiva de los reajustes y planteamientos escuchados por los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación, era importante lograr el apoyo de los Presidentes de los Comités Directivos Estatales, por lo que la intervención se enfocó a resaltar la importancia que la formación tiene para el logro de los objetivos organizacionales. El contar con una militancia de calidad que conoce las ideas, historia, valores y propuestas del Partido y sea capaz de ponerlas en práctica, es un factor determinante si se pretende implantar un nuevo estilo de conducción política en el país.

Derivado de lo anterior se intentó convencer a los Presidentes sobre la necesidad de proporcionar mayores recursos a las Secretarías Estatales para estar en posibilidad de enfrentar los retos del Partido con militancia formada y comprometida. En este aspecto los recursos que se solicitaron, llamados por Chiavenato (2000) recursos organizacionales, fueron de orden: material, financiero y humanos, estos se expusieron de acuerdo a las necesidades que plantearon los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación.

Cabe señalar, que de antemano se conocía que en estas Secretarías, el presupuesto del Partido era, en general, más bajo que el percibido en otros Estados, sin embargo era importante plantear estos puntos con los Presidentes de los Comités Directivos Estatales visitados, para lograr aunque fuera un pequeño incremento en los recursos de formación y capacitación.

Los resultados obtenidos, a partir de la reorientación en los programas de actividades, fueron significativos en la labor de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, tales como:

Mayor apoyo por parte de los Comités Directivos Estatales, quienes dieron facilidades y recursos para que pudieran viajar a los municipios y se amplió, en algunos casos, el presupuesto de las Secretarías para que pudieran cumplir con su programa.

Se reorientó el trabajo y las prioridades de la Secretaría hacia la atención a miembros adherentes.

Mejora sustancial en las relaciones de las Secretarías Estatales de Formación y capacitación con otras áreas del Partido.

Nombramiento de Directores, auxiliares o apoyo secretarial, en algunas Secretarías.

Mayor institucionalidad por parte de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación hacia la Dirección de Formación y Capacitación.

Proporcionar reconocimientos por escrito a los capacitadores, y en algunos casos, cubrir sus gastos de transporte al acudir a municipios alejados.

5.3 Evaluación Final

La cual se realizó en el mes de enero del año 2000, en donde se valoró el impacto de las acciones llevadas a cabo, en cada una de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, en términos de resultados tangibles, mismos que ya se describieron en el Capítulo de Resultados, y que en términos generales, fueron positivos, al cumplirse el objetivo del trabajo. Se logró rebasar la meta inicial de capacitar a 50,575 miembros adherentes, en un 25% aproximadamente, al capacitarse a 75,819 personas.

5.3.1 Aspectos a mejorar

Si bien es cierto que con la implantación de este proceso de planeación estratégica se rebasó la meta establecida por el Consejo Nacional, los resultados reflejan una atención más enfocada a la obtención de resultados cuantitativos que cualitativos. Cuantitativamente, se rebasó la meta en cuanto al número de miembros adherentes capacitados, sin embargo cualitativamente no se pudo conocer la calidad de los cursos iniciales impartidos.

En este sentido, como instrumentos de control y medición, se contempló la aplicación de tres evaluaciones (inicial, formativa y final), cuyos resultados arrojaron datos cuantitativos sobre aspectos estructurales, como el número de personas requeridas para el desempeño de las tareas planeadas o sobre aspectos que tienen que ver con el uso de metodologías y tecnologías para efectuar dichas tareas, pero no se contempló la aplicación de algún instrumento de evaluación del recurso humano, es decir no se planeó una evaluación y seguimiento para capacitadores que determinara qué habilidades habían desarrollado, qué conocimientos adquirieron y qué actitudes cultivaron o mejoraron para convertirse en verdaderos agentes de cambio en el desarrollo de personas, de grupos y de organizaciones.

Por otro lado, es importante señalar que aunque el proceso de planeación estratégica respondió, en la medida de las posibilidades y de los recursos con que se contó, a las demandas de capacitación, la atención a miembros adherentes hubiese sido mucho mayor de haberse contemplado, en todos los ámbitos de formación y capacitación en el Partido, la difusión del proceso de planeación estratégica, a través de manuales de calidad y procedimientos generales, que diesen a conocer claramente los objetivos, metas, estrategias, responsabilidades, funciones, políticas y procedimientos. En lugar de esto, en algunos casos se detectó que esta información permaneció en el ámbito estatal. Al no ser dada a conocer a las Secretarías Municipales de Formación y Capacitación, actores responsables de proporcionar la capacitación a los miembros adherentes, no se

puede conocer si la planeación, organización y ejecución del proceso se realizó con calidad.

5.3.2 Sugerencias

Con el propósito de subsanar las deficiencias que se presentaron en los puntos mencionados anteriormente, a continuación se presentan dos propuestas que pueden mejorar estos aspectos:

1. Implantar un Sistema de Evaluación y Seguimiento de Capacitadores.

El cambio acelerado en el mundo actual, así como el avance de la tecnología y de las ciencias que estudian el comportamiento humano, hace necesario evaluar procesos y programas con una frecuencia cada vez mayor.

En materia de formación y capacitación política el avance del conocimiento es una importante fuente para la toma de decisiones y solución de problemas suscitados en los diversos ámbitos en los que se desenvuelve.

Por ser los formadores o capacitadores las personas encargadas de comunicar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes, es tarea primordial de los dirigentes, en cualquier organización, la de verificar el impacto que su labor tiene en los capacitandos y en la organización.

Por lo anterior se sugiere implementar un Sistema de Evaluación y Seguimiento a Capacitadores del Partido que permita conocer su rendimiento personal, así como los resultados obtenidos en todo el proceso de enseñanza – aprendizaje, con base en mediciones cuantitativas y juicios cualitativos para detectar oportunamente necesidades no atendidas y aplicar acciones que subsanen deficiencias específicas, garantizando así la calidad de la formación y capacitación política.

2. Implantación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad.

El crecimiento del Partido plantea nuevos retos en su organización interna, los cuales tienen que ver con la profesionalización de sus cuadros, la aplicación de medios tecnológicos de vanguardia, la constante detección de necesidades y la identificación de nuevas oportunidades, entre otras, que le permita mantener su competitividad en el área en la que se desenvuelve.

En este sentido, la formación y capacitación juega un papel definitorio en la vida interna del partido, al ser el instrumento a través del cual la militancia adquiere los conocimientos del partido, hace propios los principios y valores que lo sustentan y los vive en sus actividades partidarias.

Para que la formación sea de calidad es importante promover la implantación de procesos administrativos que den consistencia a los planes y programas diseñados, con base a parámetros y estándares bien definidos y documentados,

de tal manera que exista la garantía de que el proceso se desarrolla de acuerdo a lo planeado.

De ahí que se recomienda sensibilizar a la dirigencia sobre la importancia de considerar un Sistema de Aseguramiento de Calidad que mantenga una estructura organizacional eficiente, por medio del manejo de información de métodos de trabajo, registros, informes, evaluaciones, etc., siempre orientados a la satisfacción de su población objetivo.

Al comprender a fondo la dimensión del acto de administrar, el profesionalista tendrá mayores posibilidades de éxito en su intervención.

VI. CONTRIBUCIONES

Muchas son las aportaciones que la Psicología realiza en el ámbito organizacional. Su intervención contempla no sólo aspectos relacionados con el comportamiento humano sino que además introduce al psicólogo en el desarrollo de las habilidades administrativas, como otro factor esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este proceso de planeación estratégica de formación y capacitación a miembros adherentes a un partido político, la intervención psicológica contribuyó al cambio en las actitudes de liderazgo y en los estilos de administración de la capacitación, aspectos que se lograron a través de la:

- Implantación de una cultura organizacional centrada en valores profesionales como el trabajo en equipo, la iniciativa, el compromiso, etc., que aunada al reforzamiento de factores motivacionales, como el reconocimiento, trajo como consecuencia que los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación desarrollaran sus potencialidades y generaran patrones de comportamiento que llevaron tanto al cumplimiento de la meta como a su satisfacción personal.
- Implantación de un proceso de administración de la capacitación que permitió que los Secretarios Estatales de Formación y Capacitación cambiaran su estilo de administración y desarrollaran de manera efectiva su programa de formación básica.

El trabajo que el psicólogo desarrolló en esta organización no acrecentó nuevos conocimientos a los conceptos o teorías de Psicología Organizacional, su más valiosa aportación a la Psicología es haber participado, gracias a la aplicación de teorías tales como la motivación, la cultura organizacional, el aprendizaje, la administración, etc., al mejoramiento de los programas organizacionales, considerando siempre, que la mejor forma de cumplir con las metas organizacionales, es tomando en cuenta a la persona humana. Mientras mayor motivación, participación, cooperación, iniciativa, etc. muestre cada miembro de la organización, mayores actitudes favorables tendrá hacia todos los demás miembros, hacia los dirigentes, hacia el trabajo, hacia la organización, en fin, hacia todos los aspectos del trabajo.

Es importante, que los psicólogos que presten sus servicios en las organizaciones, tengan presente la relación tan estrecha que existe entre la Psicología Organizacional y la Administración, así como la importancia de aplicarlas conjuntamente, ya que como ciencias orientadas al cambio en la organización, su intervención será determinante para el cumplimiento de sus objetivos: la primera, a través del conocimiento de las conductas de las personas en el trabajo y; la segunda, por medio de técnicas planeadas, organizadas, coordinadas y controladas. Una organización bien administrada, es garantía de eficiencia, pero es imposible organizarse bien sin atender de lleno a la psicología del ser humano, principio y fin de toda organización.

REFERENCIAS

Aguilar, S. (1997). Líderes para el siglo XXI. México: Mc Graw Hill.

Aguilar, S. (2001). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa, S.A. de C.V.

Alcántara, S. J. M. (1995). Veracidad., justicia, prudencia política y dirección. Palabra No. 31. Revista doctrinal e ideológica del partido Acción Nacional. México: EPESSA, p.p. 16-35.

Alvarez, V, M. E.(1996). Alternativa democrática (4ª. Ed.). México: EPESSA.

Arias, G. L.; y Heredia, E. U. (1999). Administración de recursos humanos (5ª. Ed.). México: Trillas.

Arias, G. L. F. (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas.

Calderón, H. F. (1997) Palabra no. 36. Ganar el gobierno sin perder el Partido. Palabra No. 36. Revista doctrinal e ideológica del partido Acción Nacional. México: EPESSA, p.p. 11 – 29.

Covey, S. R. (1993). Liderazgo centrado en principios. México: Paidós.

Craig, R.L.; Bittel, L. R. (1989). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Trillas.

Chiavenato, A. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, A. (1993). Introducción a la administración de personal. México: Mc Graw Hill.

Dirección General de Capacitación y Productividad. (2001). Guía para el desarrollo del proceso del capacitador. Planeación estratégica de la evaluación. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Documentos básicos del Partido Acción Nacional. (1999). Estatutos (7ª Ed.). México: EPESSA.

Documentos básicos del Partido Acción Nacional. (1997). Principios de Doctrina. México: EPESSA.

Edgar, V. D. R. (2001). Diseño y aplicación de un proceso integral de inducción, incorporando no tradicionales, en una institución del sector público.

Reporte Laboral. México: UNAM.

Ferry, G. (1990). El trayecto de la formación. Los enseñantes entre la teoría y la práctica. México: UNAM. Paidós Mexicana.

French, W. y Bell, Jr. (1996). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones (5ª Ed.) México: UNAM. Paidós Mexicana.

Gómez, C. G. (1997). Sistemas administrativos. Análisis y Diseño. México: Mc Graw Hill.

González, C.A. (2000). Desarrollo organizacional. México: PAC, S.A. de C.V.

Goldfeder, G. y Aguilar, E. (1997). Planificación y Administración. Un enfoque integrador. México: Trillas.

Instituto de Formación Demócrata Cristiana (1986). Apuntes para la formación política. Tomo III. Venezuela: IFEDEC.

Manual de formación de capacitadores. (1999). México.

Marván, L. M. (1999). Revista Metapolítica. Vol. 3, Núm. 10. México: Ceplom.

Muchinsky, P. M. (1994). Psicología aplicada al trabajo. España: Biblioteca de Psicología.

Partido Acción Nacional (2000). La lucha por la democracia. México: Reproducciones fotomecánicas, S.A. de C. V.

Peiró, J. M.; Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo. Vol. I. España: Síntesis Psicológica.

Peiró, J. M.; Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo. Vol. II. España: Síntesis Psicológica.

Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial. México: Mc Graw Hill.

Pinto, R. (1992). Proceso de Capacitación. (2ª. Ed.). México: Trillas.

Retes, G. P. (1994). Los partidos políticos y la profesionalización de la política. Revista doctrinal e ideológica del partido acción nacional. México: EPESSA, p.p. 19 – 29.

Reyes, P. A. (2000). Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. México: Limusa, S.A. de C.V.

Reza, T. J. C. (1999). Como aplicar con efectividad la planeación estratégica para el desarrollo del proceso del capacitador. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Reza, T. J. C. (1995). Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Reza, T. J. C. (1995). Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Rodriguez, E. M. (1985). Psicología de la Organización. (2ª Ed.). México: Trillas.

Rodriguez, E. M.; Austria, T. H. (1991). Formación de instructores. México: Mc Graw Hill.

Rodriguez P. J. J. (1997). La congruencia histórica del partido Acción Nacional. México: EPESSA.

Rodriguez, V.J. (2000). Administración con enfoque estratégico. México: Trillas.

Sánchez, U. B. A. (1999). Una estrategia de actualización docente en el proyecto de formación permanente para el personal de educación preescolar.

Reporte Laboral. México: UNAM.

Zendejas, H. J. (1996). Manual diplomado en capacitación y desarrollo.

Módulo III. Sistemas para generar aprendizaje en las organizaciones. México:

Capacitación Integral S. C.

Anexos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 1
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica
FORMATO

Diagnóstico Estatal de Formación y Capacitación 1998

Fecha:	Secretaría Estatal de Formación y Capacitación	Elaboró:
	Estado de:	

PERFIL DEL ESTADO	Cantidad
El gobierno del Estado es de extracción	
No. de Municipios en el Estado:	
No. de Municipios con CDE o Delegación del PAN:	
Municipios gobernados por el PAN	
Senadores	
Diputados federales, del Partido	
Diputados locales, del Partido	
Senadores del Partido	

ESTRUCTURA DEL COMITÉ DIRECTIVO ESTATAL		
CARGO	NOMBRE	OTRA OCUPACION
Presidente		
Secretario (a) General		
Secretario (a) Formación y Capacitación		
Director de Capacitación		
Secretario (a) Organización		
Secretario (a) de Afiliación		

PRIORIDADES DEL COMITÉ DIRECTIVO ESTATAL	
¿A que actividades de Formación y Capacitación otorga mayor Prioridad el Comité Directivo Estatal? (Numera del 1 al 5, por orden de importancia, concediendo el mayor valor al 1, y así sucesivamente).	
Actividades de formación básica para miembros activos	
Actividades de formación básica para miembros adherentes	
Actividades para dirigentes del Partido	
Actividades para funcionarios públicos (Diplomados, Seminarios, etc.)	

CAPACITACIÓN A MIEMBROS ADHERENTES	Cantidad
Simpatizantes sin curso inicial (registrados en 1997)	
Número de miembros adherentes	
No. de Militantes Adherentes con Curso Inicial (atendidos)	
No. de Militantes Adherentes por atender	

PERFIL DE LA SECRETARÍA ESTATAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN						
Puesto	No. de personas	Tiempo que laboran		con salario	con compensación	sin salario
		de tiempo completo	de medio tiempo			
Secretario de Formación y Capacitación						
Director o Asistente						
Auxiliar (es)						
Apoyo secretarial						
Total de personas en la Secretaría						

PRESUPUESTO (recursos financieros)		
Presupuesto anual asignado a la Secretaría de Formación y Capacitación:	En cantidad	En porcentaje
Ante el CDE ¿cómo se gestionan los recursos para la Secretaría?	\$	%

Anexo 1
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica

7. INFRAESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA ESTATAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	
El equipo de oficina con que cuenta la Secretaría comprende:	Los instrumentos de capacitación de la Secretaría son:
Escritorios <input type="checkbox"/> Computadora <input type="checkbox"/> Impresora <input type="checkbox"/>	Rotafolio <input type="checkbox"/> Proyector de Acetatos <input type="checkbox"/>
Archiveros <input type="checkbox"/> Copiadora <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/>	Televisor <input type="checkbox"/> Videocasetera <input type="checkbox"/> Cañón <input type="checkbox"/>
Fax <input type="checkbox"/> Biblioteca básica <input type="checkbox"/>	Grabadora <input type="checkbox"/> Vehículo <input type="checkbox"/>
Salón de cursos <input type="checkbox"/> Adecuada <input type="checkbox"/> Estrecho <input type="checkbox"/>	Requiere renovación <input type="checkbox"/> No tiene Salón de cursos <input type="checkbox"/>
(ventilación y espacio)	

8. EQUIPO DE CAPACITADORES	
No. de capacitadores que integran el equipo estatal (favor de anexar listado conteniendo nombres y municipios)	
¿Cada cuánto tiempo en reuniones o cursos de actualización?	No reciben capacitación
Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>	
SEGUIMIENTO A CAPACITADORES	
¿Los capacitadores conocen el Manual de Organización del Curso Inicial?	
¿Qué estrategias ha diseñado la Secretaría Estatal para fortalecer al equipo de capacitadores del Estado?	
¿Qué tipo de estímulos o incentivos proporcionan a sus capacitadores?	
TECNICAS DE ENSEÑANZA	
¿Con qué tipo de enseñanza, los capacitadores generalmente imparten los cursos?	
Expositiva <input type="checkbox"/> Participativa <input type="checkbox"/>	
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	
¿Antes de los cursos, se les proporciona el perfil de los participantes a los capacitadores?	
Siempre <input type="checkbox"/> En ocasiones <input type="checkbox"/>	
No se les proporciona <input type="checkbox"/> Causas:	

9. ESTRUCTURAS MUNICIPALES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN COMUNICACIÓN CON LAS SECRETARÍAS DE F Y C MUNICIPAL	
Número de Secretarías Municipales de Formación y Capacitación:	
De un total de CDM* con que cuenta el Partido en el Estado:	
En caso de no estar cubiertas al 100%, las estructuras municipales, mencionar las causas:	

10. COMUNICACIÓN CON LAS SECRETARÍAS DE F Y C MUNICIPAL	
La comunicación que mantiene la Secretaría Estatal con cada una de las Secretarías Municipales de Formación y Capacitación es:	
Frecuente: _____	
Poco frecuente: _____ Por qué: _____	
No existe: _____ Por qué: _____	

* Comité Directivo Municipal

Anexo 1

Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica

11. ACTIVIDADES DE LAS SECRETARÍAS MUNICIPALES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN				
Coordinación de actividades entre las Secretarías Estatales y Municipales				
Con las Secretarías Municipales, ¿a través de qué mecanismos coordinas las actividades de Formación y Capacitación? <input type="checkbox"/>				
Reuniones:	Mensuales <input type="checkbox"/>	Semestrales <input type="checkbox"/>	Anuales <input type="checkbox"/>	Formación <input type="checkbox"/>
Comunicación:	Telefónica:	Fax	Correo electrónico	Visitas
¿Con que frecuencia la Secretaría Estatal solicita a las Secretarías Municipales los Informes de Actividades realizadas? Mensual Semestral Anual				
Con las Secretarías Municipales, ¿cómo puedes eficientar el seguimiento de las actividades de Formación y Capacitación?				

12. ADMINISTRACION PUBLICA	
¿Existe algún (os) Instituto (s) de Formación y Capacitación Política (FCP) en tu Estado?	
En caso afirmativo:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre del Instituto	<input type="checkbox"/>
Nombre del director o responsable del instituto: _____	
En los últimos dos años, en tu estado ¿se han impartido diplomados, seminarios de Administración Pública?	
En caso afirmativo:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre del responsable o persona que pueda proporcionar los datos correspondientes: _____	
En el ámbito de funcionarios públicos Consejos Estatales y Comité, ¿qué cursos piensan impartir _____	
Y ¿en qué áreas desearías apoyo?	

13. APOYOS Y MATERIAL PEDAGÓGICO DE CAPACITACION	
¿Los apoyos de capacitación que más utilizan los capacitadores son? <input type="checkbox"/>	
Rotafolio	Acetatos
Material pedagógico de la Dirección de Formación y Capacitación	
¿Los materiales que elabora la Dirección de Formación y Capacitación responden a las necesidades de capacitación de tu Estado?	
Generalmente	Escasamente
Parcialmente	

14. DIRECCION DE FORMACION Y CAPACITACION	
Las directrices que marca la Secretaría Nacional de Formación y Capacitación son acordes con la realidad de la Secretaría: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?	
Que tipo de apoyo, te gustaría que brindara la Dirección de Formación y Capacitación:	
Sugerencias para que haya una coordinación más estrecha con la Dirección de de Formación y Capacitación:	

La información proporcionada en este Diagnóstico de Formación y Capacitación se será de utilidad para el diseño de estrategias y programas encaminados a fortalecer la formación y capacitación en toda la República, por lo que mucho agradecemos tu colaboración

Anexo 2
Dirección de Formación y Capacitación

**Resultados Estadísticos obtenidos durante 1997
en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación**

Estructuras de Formación y Capacitación Estatal

ESTRUCTURAS, PRESUPUESTO Y PERSONAS CAPACITADAS							
Estado	Secretario Estatales	Directores Estatales	Secretarios Municipales	Capacitadores	Presupuesto de la Secretaría Estatal(en porcentaje)	Simpatizantes capacitados	Simpatizantes que no recibieron capacitación
1	X		10	19	5%	1502	180
2	X		5	14	5%	250	37
3	-----		---	---	--	140	54
4	X	X	3	18	3%	103	92
5	X		25	24	1%	899	185
6	X		23	59	5%	866	287
7	X		19	29	3%	798	346
8	X		5	21	0%	234	57
9	X		15	48	15%	1698	498
10	X	X	35	58	3%	806	338
11	X		39	44	5%	914	127
12	X	X	38	17	1%	589	140
13	X		29	42	1%	977	246
14	X	X	93	96	15%	1600	400
15	X		68	70	5%	1100	230
16	X	X	8	38	3%	1890	350
17	X		13	43	3%	536	50
18	X		7	14	3%	337	89
19	X		40	88	15%	785	234
20	X		18	28	3%	814	256
21	X		9	22	3%	706	289
22	X		16	77	3%	790	213
23	X		6	16	1%	643	67
24	X	X	22	78	3%	722	345
25	X	X	9	60	5%	861	367
26	X		49	58	3%	555	104
27	X	X	2	15	3%	223	230
28	X		18	30	3%	697	130
29	X		19	14	0%	334	78
30	X	X	90	81	5%	867	300
31	X	X	25	59	0%	500	121
32	-----		---	---	--	367	157
Total	30	11	756	1,280	0% al 5%	24,103	6597

Anexo 2
 Dirección de Formación y Capacitación

Resultados Estadísticos obtenidos durante 1997
 en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación

Infraestructuras Estatales de Formación y Capacitación

EQUIPOS DE OFICINA E INSTRUMENTOS DE CAPACITACION												
Estado	Escritorio	Computadora	Impresora	Archivos	Copladora	Tel.	F A X	Rota-folio	Proyector de acetatos	Telavisión	video casetera	Grabadora
1	X			X	X	X	X	X		X	X	
2	X				X	X	X	X	X	X	X	
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	X					X	X	X				
5	X				X	X	X					
6	X			X	X	X	X		X	X	X	X
7	X					X	X					
8	X					X	X					
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	X					X	X			X	X	
11	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	X					X	X					
13	X					X	X					
14	X	X	X	X		X	X	X	X			X
15	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
16	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
17	X					X	X					
18	X					X	X					
19	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20	X					X	X					
21	X					X	X					
22	X	X	X			X	X					X
23	X					X	X					
24	X			X		X	X					X
25	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
26	X			X		X	X					
27	X					X	X	X	X			
28	X					X	X					X
29	X				X	X	X					
30	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
31	X					X	X	X				
32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
total	30	9	9	12	11	30	30	12	10	10	10	10

Anexo 3
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica
Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98
Resultados Estadísticos

E S T A D O	Perfil y prioridades de los 32 Comités Directivos Estatales del Partido									
	Población gobernada por el Partido	1. Perfil del Estado					* 3. Prioridades del Comité Estatal Cursos a los que otorgan más prioridad			
		Gobernadores	Presidencias Municipales	Senadores	Diputados Federales	Diputados locales	Activos	Adherentes	Dirigentes	Funcionarios
1	De esta información, sólo se señala el total, con el propósito de mantener la confidencialidad de los resultados en los Estados reportados.					2	3	4	1	
2						4	3	2	1	
3						---	---	---	---	
4						2	3	4	1	
5						3	2	1	4	
6						3	2	4	1	
7						2	3	4	1	
8						1	2	4	3	
9						2	4	3	1	
10						3	1	4	2	
11						3	2	4	1	
12						4	2	3	1	
13						3	1	4	2	
14						2	1	4	3	
15						3	1	4	2	
16						2	3	4	1	
17						4	2	3	1	
18						1	2	4	3	
19						3	1	4	2	
20						3	2	4	1	
21						2	1	4	3	
22						3	4	2	1	
23						2	4	1	3	
24						3	2	4	1	
25						3	1	4	2	
26						3	1	4	2	
27						1	2	4	3	
28						4	1	3	2	
29						3	2	4	1	
30						3	1	4	2	
31						2	3	4	1	
32						---	---	---	---	
total	38.5 millones	06	303	30	120	296	4	9	2	15

* El inciso 2 del Diagnóstico, no se vació, por no ser importante para el presente reporte.

Anexo 3

Dirección de Formación y Capacitación

Coordinación de Formación Básica

Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98

ESTADO	Estructuras Estatales de Formación y Capacitación										
	4. Capacitación a miembros adherentes					5. Perfil de la Secretaría Estatal					
	Simpatizantes con curso inicial en 1997	Simpatizantes sin curso inicial en 1997 (rezago)	Número de miembros adherentes en 1998	Número de miembros adherentes con curso inicial de enero a mayo de 1998	Número de miembros adherentes por atender	Existe el puesto de Secretario de Formación y Capacitación	Tiempo que laboran		Director de Formación y Capacitación	Auxiliar	Apoyo secretarial
						tiempo completo	medio tiempo				
1	716	180	1,588	489	1279	X		X			X
2	404	37	412	---	449	X		X			
3	184	54	219	100	173	-----					
4	73	92	228	70	250	X		X	X		X
5	61	185	1,795	300	1680	X	X				
6	587	287	1,543	420	1410	X		X		X	
7	946	346	1,113	203	1256	X	X		X	X	
8	220	57	423	---	480	X	X				
9	998	498	3,595	400	3693	X	X			X	X
10	738	338	1,615	308	1645	X	X		X	X	X
11	997	127	1,128	707	548	X	X			X	X
12	430	140	991	200	931	X	X		X		X
13	910	246	1,211	335	1122	X	X				
14	1209	400	3,474	809	3065	X	X			X	X
15	1200	230	6,129	1300	5059	X		X	X	X	X
16	700	350	2,086	600	1836	X	X		X	X	
17	100	50	847	212	685	X		X	X		
18	139	89	558	175	472	X	X				X
19	345	234	1,553	315	1472	X		X	X	X	X
20	1027	256	2,310	797	1769	X		X			X
21	510	289	2,470	447	2312	X	X		X		
22	250	213	1,214	47	1380	X	X				
23	100	67	358	---	425	X	X				
24	533	345	1,619	219	1745	X	X		X		X
25	710	367	1,772	528	1611	X		X	X	X	X
26	204	104	414	60	458	X		X		X	
27	340	230	276	66	440	X		X	X		
28	330	130	976	58	1048	X	X			X	
29	198	78	627	198	507	X	X				
30	2,619	300	4,639	1573	3366	X	X		X	X	X
31	950	121	1,923	710	1334	X		X	X		X
32	200	157	919	----	1076	-----					
total	19,972	6,597	50,025	11,646	44,976	30	18	12	14	21	15
Rezago a febrero de 1998		63,219									

Anexo 3

Dirección de Formación y Capacitación

Coordinación de Formación Básica

Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98

ESTADO	Estructuras Estatales de Formación y Capacitación										
	6. Recursos financieros			7. Infraestructura de las Secretarías Estatales							
	En cantidad	En %	Como se gestionan	Escritorio	Computadora	Impresora	Archiveros	Foto copadora	Tel.	FAX	Biblioteca básica
1	Sólo se señala el total en porcentaje por ser confidencial	5	Presidencia	X			X	X	X	X	X
2		5	Sria. Gral.	X				X	X	X	
3		--	-----								
4		3	Sria. Gral.	X					X	X	
5		1	Presidencia	X				X	X	X	
6		5	Programa	X			X	X	X	X	
7		3	Sria. Gral.	X					X	X	
8		0	Presidencia	X					X	X	
9	15	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	3	Presidencia	X					X	X		
11	5	Sria. Gral.	X			X	X	X	X		
12	1	Tesorería	X					X	X		
13	1	Tesorería	X					X	X		
14	15	Programa	X	X	X	X		X	X	X	
15	5	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	3	Sria. Gral.	X	X	X	X		X	X		
17	3	Presidencia	X					X	X		
18	3	Tesorería	X					X	X		
19	15	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
20	3	Tesorería	X					X	X		
21	3	Tesorería	X					X	X		
22	3	Sria. Gral.	X	X	X			X	X		
23	1	Tesorería	X					X	X		
24	3	Presidencia	X			X		X	X		
25	5	Presidencia	X	X	X	X	X	X	X		
26	3	Sria. Gral.	X			X		X	X		
27	3	Tesorería	X					X	X		
28	3	Sria. Gral.	X					X	X		
29	0	Presidencia	X				X	X	X		
30	5	Presidencia	X	X	X	X	X	X	X		
31	0	Presidencia	X					X	X	X	
32	--	-----									
Total			Presidencia = 10 Sria. Gral. = 8 Tesorería = 7 Programa = 5	30	9	9	12	11	30	30	6

Anexo 3
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica
Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98

ESTADO	Estructuras Estatales										
	7. Infraestructuras Estatales										
	Instrumentos de capacitación										
	Rotafolio	Proyector de acetatos	Televisión	video casetera	Cañón	Grabadora	Vehículo	Salón de cursos (condiciones en las que se encuentra)			
								Adecuadas (ventilación y espacio)	Estrecho	Requiere renovación	No tiene
1	X		X	X					X		
2	X	X	X	X				X			
3	---	---	---	---	---	---		---	---		---
4	X						X			X	
5							X		X		
6		X	X	X		X		X			
7										X	
8								X			
9	X	X	X	X	X	X		X			
10			X	X					X		
11	X	X	X	X		X	X	X			
12										X	
13									X		
14	X	X			X	X	X	X			
15	X	X				X	X	X			
16	X	X	X	X				X			
17								X			
18										X	
19	X	X	X	X	X	X		X			
20							X		X		
21										X	
22						X		X			
23									X		
24						X	X	X			
25		X	X	X				X			
26									X		
27	X	X								X	
28						X	X			X	
29										X	
30	X		X	X		X	X	X			
31	X								X		
32	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Total	12	10	10	10	3	10	10	14	8	8	0

Anexo 3

Dirección de Formación y Capacitación

Coordinación de Formación Básica

Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98

E S T A D O	Estructuras Estatales de Formación y Capacitación							
	8. Equipo de Capacitadores							
	No. de capacitadores que integran el equipo estatal	Reuniones o cursos de actualización a capacitadores				Seguimiento a capacitadores		
Reciben capacitación mensual		Reciben capacitación semestral	Reciben capacitación anual	No reciben capacitación	Conocen el Manual de Organización	Estrategias para capacitadores	Incentivos a capacitadores	
1	20	X					Ha sido desatendido	Manuales
2	5	X					Seguimiento	Ninguno
3	---	---	---	---	---	---	---	---
4	9		X				Planeación	Reconocimiento
5	15		X				No se han establecido Cursos	Ninguno
6	50	X			X		Cursos	Libros
7	20	X					Reuniones	Ninguno
8	12			X			Cursos	Ninguno
9	30	X					Seguimiento	Libros
10	48		X				Cursos	Reconocimiento
11	35	X					Reuniones	Viaticos
12	10			X	X		Visitas	Manuales
13	30		X				Cursos	Manuales
14	77	X			X		Jornadas	Libros
15	60	X					Seguimiento	Materia pedagógico
16	30	X			X		Reuniones regionales	Manuales
17	34			X			Cursos	Ninguno
18	5			X			Cursos	Reconocimiento
19	79	X			X		Seguimiento	viaticos
20	20			X			Cursos	Manuales
21	10			X	X		Seguimiento	Manuales
22	68			X			Cursos	Reconocimiento
23	7			X			Ninguna	Ninguno
24	65	X			X		Cursos	Reconocimiento
25	50	X					Jornadas	Reconocimiento
26	50			X			Cursos	Ninguno
27	5			X			Cursos	Ninguno
28	20			X			Reuniones	Reconocimiento
29	5			X			Cursos	Ninguno
30	69	X			X		Cursos	Viaticos
31	50			X	X		Seguimiento	Ninguno
32	---	---	---	---	---	---	---	---
Total	988	3	10	11	6	9	Cursos = 13 Otros = 7 Seguimiento = 6 Reuniones = 4	Libros/manuales = 10 Ninguno = 10 Reconocimiento = 7 Viaticos = 3

Anexo 3

Dirección de Formación y Capacitación

Coordinación de Formación Básica

Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98

E S T A D O	Estructuras Estatales de Formación y Capacitación					
	Tipo de enseñanza con la que se imparten los cursos		8. Equipo de capacitadores			
	Expositiva	Participativa	Se les proporciona el perfil de los participantes			Causas
			Siempre	En ocasiones	No se les proporciona	
1	X	X			X	Falta de tiempo
2	X	X		X	X	Afiliación no lo proporciona
3	---	---	---	---	---	---
4	X				X	Afiliación no lo proporciona
5	X				X	No sabía
6	X	X		X		No hay quien lo haga
7	X				X	Afiliación no lo proporciona
8	X				X	Falta de personal
9	X	X	X			Para preparación del tema
10	X	X			X	No hay quien lo realice
11	X	X			X	Afiliación no lo proporciona
12	X				X	No se tiene la información
13	X				X	No hay quien lo haga
14	X		X			Para que conozcan la población
15	X		X			Usen metodología adecuada
16	X	X		X		Se dispone de la información
17	X				X	No se tienen los datos
18	X				X	Falta de personal
19	X	X	X			Élijan las técnicas apropiadas
20	X				X	Con trabajos y
21	X				X	Falta de personal
22	X				X	Afiliación no lo proporciona
23	X				X	No se tienen los datos
24	X			X		Afiliación lo proporciona a veces
25	X	X	X			Tengan mas elementos
26	X				X	No se tiene acceso a la inf.
27	X				X	Afiliación no lo proporciona
28	X				X	Es difícil saber quien impartir curso
29	X				X	No se lo solicitan
30	X			X		Depende de afiliación
31	X		X			Para elegir las técnicas
32	---	---	---	---	---	Siempre = 6 Para que tengan los elementos necesarios para elegir técnicas o metodología NO se proporciona = 20 El área de afiliación no lo proporciona = 8 Falta de personal = 6 Otras = 6
Total	30	10	6	4	20	

Anexo 3
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica

E S T A D O	Estructuras de Formación y Capacitación Municipal						
	9. Secretarios Municipales de Formación y Capacitación			10. Comunicación que mantiene la Secretaría Estatal con las Secretarías Municipales			
	Numero de secretarios municipales	De un total de CDM * con que cuenta el partido en el estado	Causas por las que nos están cubiertos los puestos	Frecuente	Poco frecuente	No existe	Causas por las que es poco frecuente o no existe
1	10	11	Por fundación/estructura		X		Poco personal
2	5	5	Falta de estructura		X		Las distancias
3	---	---	----	----	---	---	-----
4	3	10	Rotación/perfil			X	No tienen teléfonos
5	30	67	Estructuras/bajo perfil		X		Las distancias
6	25	67	Rotación/estructuras	X			-----
7	20	35	Alta rotación		X		Municipios muy alejados
8	6	8	Se está capacitando		X		Lineas telefónicas
9	16	16	Rotación		X		Se capacita en el Estatal
10	39	39	No hay estructuras		X		Falta de presupuesto para viajar
11	40	46	No hay perfil/estructuras		X		Telefonos
12	40	76	Rotación		X		Telefonos
13	30	66	Perfil/rotación		X		Distancias muy grandes
14	98	124	Cubren varias carteras	X			-----
15	72	122	Perfil/ rotación	X			-----
16	8	113	No existe dir. de Secretarios		X		Se trabaja por zonas regionales
17	13	88	Rotación-estructuras		X		No hay recursos para visitas
18	9	20	Estructuras/rotación		X		Se realiza a través de Pts.
19	43	51	Municipios con poca militancia	X			-----
20	20	31	Perfil/estructuras		X		Falta de telefonos
21	10	130	Inoperancia de estructuras		X		Situación geográfica/
22	18	18	Son delegaciones		X		Se trabaja por regiones
23	7	8	Perfil bajo/estructuras		X		Telefonos
24	24	57	CDE en reestructuración	X			-----
25	10	18	No funcionan las estructuras		X		Poco interés de los Comités
26	50	62	Rotación/perfil		X		Distancias
27	2	17	Estructuras/rotación			X	No hay fax en los CDM
28	20	40	Rotación/estructuras		X		No hay telefonos
29	20	48	Falta de nombramientos/estructuras			X	Falta de compromiso con el Partido
30	94	210	Se están formando estructuras	X			Falta de telefonos
31	25	56	Rotación/perfil	X			-----
32	---	---	----	----	----	----	Telefonos o fax = 9 Otros = 7 Distancia geográfica = 6 Se trabaja por regiones = 2 No contestaron = 6
Total	805	1,659	6	7	20	3	

* Comités Directivos Municipales

Anexo 3

Dirección de Formación y Capacitación

Coordinación de Formación Básica

Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98

E S T A D O	Estructuras Municipales de Formación y Capacitación										
	11. Actividades de las Secretarías Municipales										
	Coordinación de actividades entre las Secretarías Estatales y las Secretarías Municipales										
	Reuniones			Comunicación				Frecuencia con que se solicitan informes			¿Cómo efectúan el seguimiento de actividades ?
Bimestrales	Semestrales	Anuales	Telefónica	Fax	Mail	Visita	Mensual	Semestral	Anual		
1	X			X	X			X			Visitándolos
2		X		X	X				X		Con reuniones
3	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
4			X	X	X					X	Con personal tiempo completo
5			X				X			X	Visitas
6		X					X		X		Incrementando visitas
7			X	X	X					X	Visitas
8			X	X	X					X	Contando con teléfono y fax
9	X			X	X			X			Seguimiento
10			X	X	X					X	Con mas presupuesto
11		X		X	X				X		Con personal
12			X				X			X	Con reportes mensuales
13			X				X			X	Reestructuración de Secretarías
14		X		X	X				X		Con seguimiento
15		X		X	X				X		Mas visitas
16			X	X	X					X	comunicacion
17		X		X	X				X		Seguimiento
18			X	X	X					X	Difícil por proceso electoral
19		X		X	X				X		Seguimiento
20			X				X			X	Con informes
21			X				X			X	Visitas mensuales
22	X			X	X					X	Mas visitas
23			X				X				---
24		X		X	X				X		Visitas frecuentes
25		X		X	X				X		Secretarías de tiempo completo
26			X	X	X					X	Seguimiento
27			X				X			X	Comunicación
28			X	X	X					X	Contar con teléfono
29			X				X			X	Trabajos calendanzados
30		X		X	X				X		Seguimiento
31			X	X	X					X	Visitándolos
32	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Total	3	10	17	21	21	0	9	2	10	17	Con visitas o reuniones = 10 Seguimiento = 6 Otras = 13

Anexo 3
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica
Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98

E S T A D O	* 13. Material pedagógico					
	Apoyos que más se utilizan			Los materiales de la Dirección responden a las necesidades de capacitación		
	Rotafolio	Acetatos	Material de la Dirección (cuaderno y video)	Generalmente	Parcialmente	Escasamente
1	X			X		
2	X	X			X	
3	----	----	----	----	----	----
4	X			X		
5			X	X		
6		X		X		
7					X	
8				X		
9	X	X		X		
10				X		
11	X	X		X		
12			X	X		
13			X		X	
14	X	X		X		
15	X	X		X		
16	X	X		X		
17				X		
18			X	X		
19	X	X			X	
20						X
21			X	X		
22				X		
23					X	
24				X		
25		X		X		
26			X	X		
27	X	X	X			X
28			X	X		
29			X	X		
30	X			X		
31	X					X
32	----	----	----	----	----	----
Total	12	10	8	22	5	3

* El inciso 12 del Diagnóstico, no se vació, por no ser importante para el presente reporte.

Anexo 3

Dirección de Formación y Capacitación

Coordinación de Formación Básica

Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, abril del 98

E S T A D O	14. Dirección de Formación y Capacitación					
	Las Directrices de la Dirección son acordes con la realidad de las Secretarías Estatales ¿Por qué?			Apoyos de la Dirección	Sugerencias	
	Si	No				
1	X		A la realidad del Estado	Apoyo para contratación de personal	Reuniones Nac. Inmensuales	
2	X		Hay comunicación constante	Envío de los Programas de los Institutos Políticos del Partido	Obligatoriedad para realizar cursos semanales	
3	---	---	-----		-----	
4	X		Equipo eficiente	Envío gratuito de mat. pedagógico	Cursos de planeación estratégica	
5	X		Información actualizada	Contar con apoyo de personal	Seguir apoyando como hasta ahora	
6	X		Son realizables	Contar con un vehículo	Acelerar el fortalecimiento de capacitadores nacionales	
7	X		Se adaptan a la realidad	Apoyo para Reunión con estructuras municipales	Promover más becas al extranjero	
8	X		Apoyan el trabajo diario	Promover cursos para Presidentes	Reuniones más seguido con el nacional	
9	X		Unifican criterios	Ninguno	Diseñar Diplomados	
10		X	La DIFEC no tiene recursos suficientes	Más estrategias de fortalecimiento	Aumentar presupuesto nacional	
11	X		Propician unidad	Programas diseñados en el Partido	Directorio de Secretarías	
12	X		Se adaptan al Estado	Envío de material didáctico y folletos	Diseñar cursos de técnicas didácticas	
13		X	Se enfocan más a lo urbano	Contar con materiales de apoyo	Visitas más frecuentes a los Estados	
14	X		Se ajustan a lo real	Ninguno	Fortalecer liderazgos	
15	X		Son necesarios	De momento ninguno	Promover Jorn. de Capacitación	
16	X		Complementan los programas estatales	Más apoyo para la administración de la capacitación	Cursos enfocados a la eficiencia y calidad	
17	X		Son los mismos objetivos	Ninguno	Diseñar cursos doctrinarios para dirigentes	
18	X		Hay unidad	Curso de formación de capacitadores	Presionar para tener mayores recursos económicos	
19		X	Falta mayor tecnología educativa	Ninguno	Cursos para funcionarios	
20		X	Por la geografía y etnia	Promover mayores recursos económicos	Envío de metodología	
21	X		Cumpren con los objetivos	Conocer lo que hacen en otros Edos	Ninguna	
22	X		Facilitan el trabajo (apoyan)	Catálogo de cursos para promoverlos	Promover que haya capacitadores integrales	
23		X	Se enfocan más a lo urbano	Contar con personal profesional	Aumentar recursos en los Edos.	
24	X		Se adecuan a la realidad	Por ahora ninguno	Monitorear a los Estados	
25		X	Se requiere pedagogía para otros niveles	Elaborar material didáctico 2° nivel	Diseño de alta tecnología	
26	X		Complementan el trabajo	Mayor apoyo financiero	Mayor respaldo en el presupuesto	
27		X	Por el rezago en el Estado	Cursos para capacitadores	Realizar material pedag. rural	
28	X		Apoyan los programas	Comunicación más frecuente	Tener Reuniones semestrales	
29	X		Los programas son acertados	Curso formación de capacitadores	Lograr que haya más recursos	
30	X		Dan unidad	Material didáctico	Visitas más seguido a los Edos.	
31		X	Falta programas rurales	Asesoría para comprobación de gastos ante el IFE	Traducir cursos en dialectos	
32	----	----	-----		-----	
Total	22	8	SI Acordes a la realidad = 5 Apoyan a los Estados = 7 Otros = 10 NO Se enfocan a lo urbano = 4 Otros = 4	Material pedagógico = 5 Cursos o Reuniones = 5 Gestionar recursos = 8 Ninguno = 6, Otros = 3	Reuniones/cursos = 6 Diseño cursos/metodologías = 7 Aumentar recursos = 5 Otros = 12	

Anexo 4
 Dirección de Formación y Capacitación
 Coordinación de Formación Básica

Asistentes a curso realizados en las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación

Estados	1997	1998	1999
	Número de miembros adherentes que asistieron	Número de miembros adherentes que asistieron	Número de miembros adherentes que asistieron
1	716	733	1224
2	404	200	695
3	184	150	415
4	73	245	474
5	61	716	607
6	587	934	887
7	946	799	1075
8	220	520	348
9	998	1,500	887
10	738	865	1290
11	997	1531	2528
12	430	738	868
13	910	1,575	1438
14	1209	3200	4433
15	1200	4010	4502
16	700	1,700	1735
17	100	1,200	727
18	139	424	813
19	345	2,200	2191
20	1027	1,200	1544
21	510	951	1144
22	250	258	808
23	100	130	0
24	533	675	1899
25	710	997	2908
26	204	300	507
27	340	261	597
28	330	991	288
29	198	328	464
30	2,619	3,200	2870
31	950	1,476	614
32	200	303	659
Total	19972	34310	41509
Gran total de participantes 95,791			

Anexo 5

Dirección de Formación y Capacitación

Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal, 1998

Resultados Estadísticos

Perfil y prioridades de los 32 Comités Directivos Estatales del Partido

E S T A D O	Poblacion gobernada por el Partido	1. Perfil del Estado					* 3. Prioridades del Comité Estatal Cursos a los que otorgan más prioridad			
		Gobernadores	Presidencias Municipales	Senadores	Diputados Federales	Diputados locales	Activos	Adherentes	Dirigentes	Funcionarios
		1	Esta información no se señala, con el propósito de mantener la confidencialidad de los resultados en los Estados reportados.						2	1
2							4	3	2	1
3							2	1	4	3
4							2	1	3	4
5							3	1	4	2
6							3	1	4	2
7							2	3	4	1
8							2	1	4	3
9							3	1	4	2
10							3	1	4	2
11							3	2	4	1
12							4	2	3	1
13							3	1	4	2
14							3	1	4	2
15							3	1	4	2
16							3	2	4	1
17							4	2	3	1
18							2	1	4	3
19							3	1	4	2
20							3	1	4	2
21							2	1	4	3
22							3	2	4	1
23							1	2	4	3
24							3	1	4	2
25							3	1	4	2
26							3	1	4	2
27							2	1	4	3
28							4	1	3	2
29							3	1	4	2
30							3	1	4	2
31							3	1	4	2
32							3	2	4	1
total							19	23	26	16

* El inciso 2 del Diagnóstico, no se vació, por no ser importante para el presente reporte.

Anexo 5
 Dirección de Formación y Capacitación
 Coordinación de Formación Básica

Estructuras Estatales de Formación y Capacitación

E S T A D O	4. Capacitación a miembros adherentes					5. Perfil de la Secretaría Estatal					
	Número de miembros adherentes con curso inicial Enero-diciembre 1999	Número de miembros adherentes con curso inicial en 1999	Miembros adherentes capacitados durante 1998 y 1999	Miembros adherentes registrados a enero del 2000	Miembros adherentes por capacitar	Existe el puesto de Secretario de Formación y Capacitación	Tiempo que laboran		Director de Formación y Capacitación	Auxiliar	Apoyo secretarías
							tiempo completo	medio tiempo			
1	733	1224	1957	3160	1203	X		X	X	X	X
2	200	695	895	2388	1493	X		X	X	X	X
3	150	415	565	2200	1635	X		X			X
4	245	474	719	1683	964	X		X	X	X	X
5	716	607	1323	3263	1940	X	X		X		X
6	934	887	1821	5897	4076	X		X	X	X	X
7	799	1075	1874	5191	3317	X	X		X	X	X
8	520	348	868	3699	2831	X	X		X	X	X
9	1,500	887	2387	7815	5428	X	X		X	X	X
10	865	1290	2155	5858	3703	X	X		X	X	X
11	1531	2528	4059	6660	2601	X	X		X	X	X
12	738	868	1606	2947	1341	X	X		X		X
13	1,575	1438	3013	3653	640	X	X		X		X
14	3200	4433	7633	14465	6832	X	X		X	X	X
15	4010	4502	8512	20943	12431	X		X	X	X	X
16	1,700	1735	3435	5443	2008	X	X		X	X	X
17	1,200	727	1927	2814	887	X		X			
18	424	813	1237	3640	2403	X	X		X	X	X
19	2,200	2191	4391	2655	4668	X		X	X	X	X
20	1,200	1544	2744	8089	5345	X		X	X	X	X
21	951	1144	2095	5478	3383	X	X		X		X
22	258	808	1066	3531	2465	X	X			X	X
23	130	0	130	1036	906	X	X				
24	675	1899	2574	5290	2716	X	X		X		X
25	997	2908	3905	5429	1524	X		X	X	X	X
26	300	507	807	2484	1677	X		X	X	X	X
27	261	597	858	4800	3942	X		X	X		X
28	991	288	1279	3701	2422	X	X		X	X	X
29	328	464	792	1765	973	X	X				
30	3,200	2870	6070	12810	6740	X	X		X	X	X
31	1,476	614	2090	5740	3650	X		X	X		X
32	303	659	962	6457	5495	X		X	X	X	X
total	34,310	41509	75,819	170,984	101,639	32	18	14	28	21	28

Anexo 5
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica

E S T A D O	Estructuras Estatales de Formación y Capacitación										
	6. Recursos financieros Presupuesto			7. Infraestructura de las Secretarías Estatales Equipo de oficina							
	En cantidad	En %	Como se gestionan	Escritorio	Computadora	Impresora	Archiveros	Foto copadora	Tel	FAX	Biblioteca básica
1	Sólo se señala el total en porcentaje por ser confidencial	5	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X
2		10	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X
3		8	Presidencia	X					X	X	
4		10	Programa	X			X	X	X	X	X
5		8	Programa	X			X	X	X	X	
6		10	Programa	X	X	X	X	X	X	X	
7		10	Sria. Gral.	X			X		X	X	
8		5	Presidencia	X				X	X	X	
9	15	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	10	Programa	X					X	X		
11	10	Programa	X			X	X	X	X		
12	8	Tesorería	X					X	X		
13	8	Tesorería	X				X	X	X		
14	15	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
15	15	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	10	Programa	X	X	X	X	X	X	X		
17	10	Presidencia	X			X		X	X		
18	8	Tesorería	X					X	X	X	
19	15	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
20	10	Tesorería	X					X	X		
21	8	Tesorería	X				X	X	X		
22	10	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
23	5	Presidencia	X					X	X		
24	10	Programa	X	X		X		X	X		
25	10	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
26	10	Sria. Gral.	X			X	X	X	X		
27	8	Tesorería	X					X	X		
28	8	Sria. Gral.	X					X	X		
29	5	Presidencia	X				X	X	X		
30	10	Programa	X	X	X	X	X	X	X	X	
31	8	Presidencia	X			X		X	X	X	
32	8	Sria. Gral.	X					X	X		
Total		15 = 10% 10 = 8% 4 = 15% 3 = 5%	Presidencia = 6 Sria. Gral. = 4 Tesorería = 6 Programa = 16	32	12	12	19	19	32	32	12

Anexo 5
 Dirección de Formación y Capacitación
 Coordinación de Formación Básica

E S T A D O	Estructuras Estatales										
	7. Infraestructuras Estatales										
	Instrumentos de capacitación										
	Rotafolio	Proyector de acetatos	Televisión	video casetera	Cañón	Grabadora	Vehículo	Salón de cursos (condiciones en las que se encuentra)			
								Adecuadas (ventilación y espacio)	Estrecho	Requiere renovación	No tiene
1	X	X	X	X		X	X		X		
2	X	X	X	X				X			
3	X	X				X			X		
4	X		X	X		X	X	X			
5	X	X				X	X		X		
6	X	X	X	X		X	X	X			
7	X		X	X				X			
8	X							X			
9	X	X	X	X	X	X	X	X			
10	X	X	X	X			X		X		
11	X	X	X	X	X	X	X	X			
12	X								X		
13	X	X					X		X		
14	X	X	X	X	X	X	X	X			
15	X	X	X	X	X	X	X	X			
16	X	X	X	X			X	X			
17	X		X	X				X			
18	X					X			X		
19	X	X	X	X	X	X	X	X			
20	X	X							X		
21	X						X	X			
22	X	X	X	X				X			
23	X								X		
24	X	X				X		X			
25	X	X	X	X	X			X			
26	X		X	X					X		
27	X	X				X		X		X	
28	X					X				X	
29	X		X	X						X	
30	X	X	X	X	X	X	X	X			
31	X					X	X		X		
32	X		X	X				X			
Total	32	19	19	19	7	16	15	19	11	3	0

Anexo 5
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica

E S T A D O	Estructuras Estatales de Formación y Capacitación							
	8. Equipo de Capacitadores							
	No. de capacitadores que integran el equipo estatal	No. de capacitadores que integran el equipo nacional	Participantes en cursos de Formación de Capacitadores	Participantes en cursos de Form. de Capacitadores impartidos por la Dirección	Seguimiento a capacitadores			
Los capacitadores reciben capacitación					Conocen el Manual de Organización	Estrategias para capacitadores	Incentivos a capacitadores	
1	35	----	49		Semestral	X	Cursos	Manuales
2	13	----	21		Trimestral	X	Reuniones	Viáticos
3	10	15	18	18	Anual	---	Seguimiento	Manuales
4	15	----	20	20	Semestral	X	Seguimiento	Reconocimiento
5	38	----	43	43	Semestral	----	Visitas	Manuales
6	75	61	92		Trimestral	X	Cursos	Libros
7	30	----	27	27	Semestral	----	Seguimiento	Reconocimiento
8	20	----	23	23	Anual	X	Seguimiento	Moral
9	43	21	57		Semestral	X	Seguimiento	Agendas
10	54	---	63	25	Semestral	X	Cursos	Reconocimiento
11	43	20	35		Semestral	----	Planeación	Viáticos
12	25	3	30	30	Anual	X	Visitas	Manuales
13	40	30	122	122	Semestral	X	Seguimiento	Manuales
14	83	----	124		Mensual	X	Visitas	Libros
15	80	----	199		Semestral	X	Cursos	Manuales
16	59	45	153		Semestral	X	Cursos	Manuales
17	70	34	95		Anual	X	Seguimiento	Reconocimiento
18	25	----	53	26	Semestral	----	Seguimiento	Reconocimiento
19	85	69	130		Semestral	X	Cursos	Manuales
20	30	30	48	48	Anual	----	Seguimiento	Manuales
21	35	25	60	60	Anual	X	Cursos	Manuales
22	83	44	104		Trimestral	X	Seguimiento	Reconocimiento
23	7	----	0		No reciben	----	----	Ninguno
24	78	25	126		Semestral	X	Reuniones regionales	Reconocimiento
25	85	35	100		Mensual	X	Seguimiento	Reconocimiento
26	65	----	90		Anual	X	Visitas	Manuales
27	28	----	32	32	Anual	----	Reuniones	Folleto
28	43	----	35	35	Semestral	----	Seguimiento	Reconocimiento
29	25	5	40	40	Anual	----	Seguimiento	Motivación
30	94	82	137		Trimestral	X	Cursos	Viáticos
31	70	12	96	60	Semestral	---	Seguimiento	Libros
32	23	6	34		Anual	----	Cursos	Reconocimiento
Total	1500	562	2256	609	Anual = 10 Sem = 15 Trimes = 4 Mensual = 2 No recibe = 1	Si = 20 No = 12	Seguimiento = 14 Cursos = 9 Reun/visitas = 7 Planeación = 1 Ninguna = 1	Libros/manuales = 15 Ninguno = 1 Reconocimiento = 10 Viáticos = 3 Otros = 3

Anexo 5
 Dirección de Formación y Capacitación
 Coordinación de Formación Básica

E S T A D O	Estructuras Estatales de Formación y Capacitación					
	Tipo de enseñanza con la que se imparten los cursos		8. Equipo de capacitadores			
	Expositiva	Participativa	Se les proporciona el perfil de los participantes			Causas
			Siempre	En ocasiones	No se les proporciona	
1	X	X	X			Sepan como preparar su tema
2	X	X			X	Afiliación no lo proporciona
3	X			X		Por las distancias
4	X	X		X		No siempre se puede
5	X	X			X	La geografía es difícil
6	X	X		X		Por las distancias
7	X	X		X		Falta de personal
8	X				X	Falta de personal
9	X	X	X			Para que seleccionen la pedagogía
10	X	X		X		Falta de personal
11	X	X	X			Los capacitadores lo solicitan
12	X	X			X	Afiliación no lo proporciona
13	X	X		X		Falta de personal
14	X	X	X			Para que mejoren la calidad
15	X	X	X			Usen metodología adecuada
16	X	X		X		Sólo cuando se puede
17	X	X		X		Cuando hay personal
18	X				X	Falta de personal
19	X	X	X			Seleccionen técnicas y dinámicas
20	X	X			X	Afiliación no nos la manda
21	X	X		X		Falta de personal
22	X	X	X			Seleccionen metodología
23	X				X	No nos han dado los perfiles
24	X	X		X		Cuando disponemos de información
25	X	X	X			Para mejorar la atención
26	X	X			X	El Estado es muy grande
27	X	X			X	Las distancias son grandes
28	X				X	Difícil de entregar a capacitadores
29	X	X		X		Cuando lo requiere el capacitador
30	X	X		X		A los municipios más cercanos
31	X	X	X			Para elegir las técnicas
32	X				X	Afiliación no nos la proporciona
Total	32	26	9	12	11	Por las distancias geográficas = 6 No se dispone o por Afiliación = 5 Falta de personal = 7 Otras = 5

Anexo 5

Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica

Estructuras de Formación y Capacitación Municipal

ESTADO	Estructuras de Formación y Capacitación Municipal						
	9. Secretarías Municipales de Formación y Capacitación			10. Comunicación que mantiene la Secretaría Estatal con las Secretarías Municipales			
	Número de secretarías municipales	De un total de CDM * con que cuenta el partido en el estado	Causas por las que nos están cubriendo los puestos	Frecuente	Poco frecuente	No existe	Causas por las que es poco frecuente o no existe
1	11	11	-----	X			-----
2	5	5	-----	X			-----
3	5	5	-----		X		Falta de personal
4	5	10	Rotacion		X		Falta de teléfonos
5	47	67	Falta de estructuras		X		Las distancias
6	40	67	Estructuras	X			-----
7	34	35	Cambio de dirigencia		X		No hay viáticos
8	10	15	Estructuras		X		Lineas telefonicas
9	16	16	-----	X			-----
10	42	45	Cambio de Comites		X		Falta de presupuesto
11	46	46	-----	X			-----
12	47	76	Rotacion		X		Telefonos
13	60	66	No hay estructura		X		Distancias muy grandes
14	101	124	Rotacion	X			-----
15	85	122	Rotacion	X			-----
16	30	113	Falta de compromiso		X		Se establece a través de Fortalecimiento
17	19	88	Estructuras	X			-----
18	20	20	-----		X		Falta mas personal
19	51	51	-----	X			-----
20	30	31	Cambio de dirigencia		X		Lineas telefonicas
21	17	130	Inoperancia de estructuras		X		Distancias grandes
22	18	18	-----	X			-----
23	6	8	Faltan nombramientos			X	Falta de personal
24	46	57	En estructuración	X			-----
25	25	28	Cambio de Comité	X			-----
26	56	62	Rotación		X		Distancias
27	15	17	Estructuras		X		No hay teléfonos
28	48	50	Renunciaron		X		No hay teléfonos
29	60	68	Faltan nombramientos		X		No hay presupuesto
30	158	210	Se estan consolidando	X			-----
31	30	56	Rotación	X			-----
32	17	45	Faltan estructuras			X	La geografía del estado
Total	1,200	1,762	Cubiertas = 8 Falta estructura = 9 Cambio Dirigencia = 4 Rotacion = 6 Otras = 5	14	16	2	Telefonos = 6 Distancia geografica = 5 Falta de personal = 3 Falta de presupuesto = 3 Otras = 1
* Comités Directivos Municipales							

Anexo 5
 Dirección de Formación y Capacitación
 Coordinación de Formación Básica

E S T A D O	Estructuras Municipales de Formación Y CAPACITACION										
	11. Actividades de las Secretarías Municipales										
	Coordinación de actividades entre las Secretarías Estatales y las Secretarías Municipales										
	Reuniones			Comunicación				Frecuencia con que se solicitan Informes Mensuales			¿Cómo efectúan el seguimiento de actividades?
Bimestrales	Semestrales	Anuales	Telefónica	Fax	Mail	Visita	Mensual	Semestral	Anual		
1	X			X	X		X	X			Seguimiento
2		X		X	X			X			Visitándolos
3			X				X		X		Personal
4		X					X		X		Con personal tiempo completo
5			X	X					X		Visitas
6		X		X			X	X			Presupuesto
7		X		X	X				X		Visitas
8			X				X		X		Presupuesto
9	X			X	X	X	X	X			Más reuniones
10		X		X	X			X			Reuniones periódicas
11	X			X	X				X		Con personal
12		X					X		X		Seguimiento
13	X			X			X	X			Motivación
14		X		X	X	X		X			Programas
15		X		X	X	X		X			Seguimiento
16		X		X	X				X		Calendanzando
17		X		X	X		X	X			Más visitas
18			X	X	X				X		Motivación
19		X		X	X	X	X		X		Mejorando programas
20			X				X	X			Presupuesto
21		X		X	X		X	X			Seguimiento
22	X			X	X			X			Planeación
23			X	X	X					X	Reuniones
24		X		X	X		X		X		Seguimiento
25		X		X	X	X		X			Motivación
26		X		X	X		X		X		Seguimiento
27			X				X	X			Más visitas
28			X				X		X		Líneas telefónicas
29		X		X	X				X		Reuniones bimestrales
30	X			X	X		X		X		Seguimiento
31		X		X	X		X		X		Visitas
32			X	X	X					X	Visitas
Total	6	17	9	25	22	5	17	14	16	2	Con visitas o reuniones = 11 Seguimiento = 7 Presupuesto = 4 Programas/Planeación = 3 Personal = 2 Otras = 5

Anexo 5
 Dirección de Formación y Capacitación
 Coordinación de Formación Básica

E S T A D O	* 13. Material pedagógico					
	Instrumentos que más se utilizan			Los materiales de la Dirección responden a las necesidades de capacitación		
	Rotafoleo	Acetatos	Material de la Dirección (cuaderno y video)	Generalmente	Parcialmente	Escasamente
1	X	X	X	X		
2	X	X	X		X	
3	X	X	X	X		
4	X		X	X		
5	X	X	X	X		
6	X	X	X	X		
7	X		X		X	
8	X		X	X		
9	X	X	X	X		
10	X	X	X	X		
11	X	X	X	X		
12	X		X	X		
13	X	X	X		X	
14	X	X	X	X		
15	X	X	X	X		
16	X	X	X	X		
17	X		X	X		
18	X		X	X		
19	X	X	X		X	
20	X	X	X			X
21	X		X	X		
22	X	X	X	X		
23	X		X		X	
24	X	X	X	X		
25	X	X	X	X		
26	X		X	X		
27	X	X	X		X	
28	X		X	X		
29	X		X	X		
30	X	X	X	X		
31	X		X		X	
32	x		X	X		
Total	32	19	32	24	7	1

* El inciso 12 del Diagnóstico, no se vació, por no ser importante para el presente reporte.

Anexo 5
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica

E S T A D O	14. Dirección de Formación y Capacitación																					
	Las Directrices de la Dirección son acordes con la realidad de las Secretarías Estatales			Apoyos de la Dirección	Sugerencias																	
	Si	No	¿Por que?																			
1	X		Acordes a la realidad nacional	Curso de Planeación	Acudir más al Estado																	
2	X		Se han esforzado en actualizarse	-----	Continuar comunicándose																	
3	X		Ayudan a unificar criterios	Apoyo para contratación de personal	Hablar con el Presidente																	
4	X		Apoyan a los Estatales	No perder comunicación	Felicidades																	
5	X		Le dan seguimiento	Subsidiarios con mat. pedagógico	Comunicación a través de visitas																	
6	X		Toman en cuenta características del norte	Ya tengo el vehículo, gracias	Mantener la comunicación																	
7	X		Fortalecen la ideología	Enviar programa planeación	Contratar expositores																	
8	X		Toman en cuenta nuestra realidad	Enviar bibliotecas básicas	Gestionar mas recursos																	
9	X		Analizan la realidad del país	Mayor promoción a capacitadores nacionales	Dirección de capacitadores de estados circunvecinos																	
10	X		Apoyan de acuerdo a sus posibilidades	Solicitar computadora	-----																	
11	X		Van acorde a los tiempos	Diplomado para funcionarios	-----																	
12	X		Propician mayor identidad	Material didáctico/Computadora	Gracias por el apoyo																	
13		X	Faltan mas programas rurales	Apoyar en traducción de dialectos	-----																	
14	X		Unifican criterios	Diseñar curso para dirigentes	-----																	
15	X		Utilizan tecnología moderna	-----	-----																	
16	X		Retroatimentar a los Municipios	Visitar el Estado	Que el area de fortalecimiento nombre a los Secretarios																	
17	X		Van acordes a la realidad	Recursos humanos y materiales	Apoyo para creación de Instituto Político																	
18	X		Apoyan a los municipios	Material para municipios	Mantener comunicación																	
19	X		Se están modernizando los programas	Seminarios para dirigentes	-----																	
20		X	Faltan programas dirigidos a población rural	Enviar perfil de adherentes	Hablar con afiliación estatal																	
21	X		Dan unidad	Computadora con internet	Mayor comunicación																	
22	X		Propician mayor comunicación	Diplomado para capacitadores nacionales	Visitarnos																	
23		X	Los contenidos son elevados	Gestionar mayor presupuesto	Considerar población rural																	
24	X		Se adecuan a la realidad	Promover mejor precio para bibliotecas básicas	-----																	
25	X		Se adaptan a la mayoría de la población	Modelar el 2° nivel con expositores nacionales	Mas comunicación																	
26	X		Ayudan a conocer mejor los objetivos	Computadora	Que promociones económicas haga mayores descuentos																	
27	X		Son acordes	Elaborar metodología para nivel primaria	Visitarnos más seguido																	
28	X		Facilitan la comunicación	Envío de perfil de adherentes	Visitar el Estado																	
29	X		Retroatimentan	Solicitar viáticos al Presidente	Invitar a expositores nacionales																	
30	X		Fortalecen nuestra identidad	-----	Mantener la comunicación																	
31		X	Falta programas rurales	Diseñar guión en maya	Gracias por el apoyo																	
32	X		Se adaptan a las necesidades	Curso a capacitadores	Comunicarse por las tardes																	
Total	28	4	<table style="font-size: small;"> <tr> <td>Si</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>Acordes a realidad = 10</td> <td>Faltan proa rurales = 3</td> </tr> <tr> <td>Fortalecen = 9</td> <td>Contenidos elevados = 1</td> </tr> <tr> <td>Otros = 13</td> <td></td> </tr> </table>	Si	No	Acordes a realidad = 10	Faltan proa rurales = 3	Fortalecen = 9	Contenidos elevados = 1	Otros = 13		<table style="font-size: small;"> <tr> <td>Material pedagógico = 5</td> </tr> <tr> <td>Cursos / Diplomados = 8</td> </tr> <tr> <td>Gestionar recursos = 8</td> </tr> <tr> <td>No contestó = 3</td> </tr> <tr> <td>Otros = 10</td> </tr> </table>	Material pedagógico = 5	Cursos / Diplomados = 8	Gestionar recursos = 8	No contestó = 3	Otros = 10	<table style="font-size: small;"> <tr> <td>Mantener comunicación = 8</td> </tr> <tr> <td>Visitarnos = 6</td> </tr> <tr> <td>Otros = 11</td> </tr> <tr> <td>No contestó = 7</td> </tr> </table>	Mantener comunicación = 8	Visitarnos = 6	Otros = 11	No contestó = 7
Si	No																					
Acordes a realidad = 10	Faltan proa rurales = 3																					
Fortalecen = 9	Contenidos elevados = 1																					
Otros = 13																						
Material pedagógico = 5																						
Cursos / Diplomados = 8																						
Gestionar recursos = 8																						
No contestó = 3																						
Otros = 10																						
Mantener comunicación = 8																						
Visitarnos = 6																						
Otros = 11																						
No contestó = 7																						

Anexo 6
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica

Informe mensual de la Secretaría Estatal de Formación y Capacitación

Estado: _____ Reporta: _____	Mes de: _____ Fecha de envío: _____
---------------------------------	----------------------------------------

Curso impartidos	Número de cursos	Número de asistentes	Número de expositores	Dirigido a	Lugar	Días
Curso inicial						
Nivel básico						
Nivel medio						
Nivel avanzado						

Curso de formación de capacitadores

Para nivel básico						
Para curso inicial						
Para nivel medio						
Para nivel avanzado						

Talleres, conferencias, seminarios u otros:

¿Cuáles fueron los principales problemas en la Secretaría este mes?

¿Cómo puede apoyarte la Dirección de Formación y Capacitación?

SOLICITUD DE MATERIALES

Enviar por fax con ficha de depósito

FECHA: _____

PERSONA QUE SOLICITA _____

ESTADO _____

Favor de marcar el tipo y cantidad de material requerido:

MATERIAL	COSTO UNITARIO	CANTIDAD REQUERIDA	\$
----------	----------------	--------------------	----

<i>CURSO INIC Eklema</i>			
♦ Cuaderno de curso inicial	_____	_____	_____
<i>Forma Temas por video con cuaderno de trabajo</i>			
Antecedentes y fundación del PAN			
♦ Cuaderno	_____	_____	_____
♦ Video	_____	_____	_____
<i>Principios</i>			
♦ Cuaderno	_____	_____	_____
♦ Video	_____	_____	_____
<i>Normatividad</i>			
♦ Cuaderno	_____	_____	_____
♦ Video	_____	_____	_____
<i>Mística e Identidad</i>			
♦ Cuaderno	_____	_____	_____
♦ Video	_____	_____	_____

MATERIAL	COSTO UNITARIO	CANTIDAD REQUERIDA	\$
----------	----------------	--------------------	----

<i>Persona y sociedad</i>			
♦ Cuaderno	_____	_____	_____
♦ Video	_____	_____	_____
<i>Estatutos y</i>			
♦ Cuaderno	_____	_____	_____
♦ Video	_____	_____	_____

♦ Folleto del Partido	_____	_____	_____
♦ Video del Partido	_____	_____	_____
♦ Cuaderno Formación de Capacitadores	_____	_____	_____
♦ Ética y Valores en la Práctica Política	_____	_____	_____

Sugerencias de material con base a necesidades específicas

Título : _____

Objetivo : _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

Nota: favor de leer el procedimiento que se anexa, para la adquisición de materiales.

PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA SOLICITAR MATERIALES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

1. Llenar la forma de solicitud de material de apoyo para cursos (anexa al presente) para conocer la cantidad de dinero a depositar.
2. Depositar a la cuenta del Partido.
3. Es muy importante anotar el número de referencia de tu entidad, y anotar en la ficha que el pago es por concepto de material de capacitación.
4. Enviar la forma de pedido junto con la ficha de depósito a la Dirección de Formación y Capacitación.
5. Tesorería elabora un recibo de ingresos, para lo cual, es importante que indiques si el recibo se debe elaborar a nombre del comité o delegación estatal, municipal o a nombre de otra persona.
6. Se envía el pedido, a más tardar en ocho días y te llamamos para darte el número de guía para que lo puedas rastrear si es necesario, así también te pedimos que cubras el importe del envío de paquetería, una vez que se remita la factura.

Nota: Es requisito indispensable seguir el procedimiento completo, de otra manera no se podrá enviar ningún material. Gracias por tu colaboración

Anexo 8
Dirección de Formación y Capacitación
Coordinación de Formación Básica
Seguimiento de Actividades de las
Secretarías Estatales de Formación y Capacitación

**Seguimiento de Actividades de las
Secretarías Estatales de Formación y Capacitación**

Objetivo General:

Coadyuvar en la realización de proyectos, planes y programas de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación para integrar un Sistema funcional de formación y capacitación.

Objetivos Particulares:

1. Replantear, en caso necesario, los Programas de Trabajo de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, enfocándolos prioritariamente a atender las actividades de formación básica para cumplir con los lineamientos nacionales.
2. Establecer mecanismos de acción tendientes a posibilitar el aumento de recursos financieros, materiales y organizativos de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación para eficientar sus actividades.

Objetivos específicos:

- Cubrir, como mínimo en un 80%, las demandas de Cursos Iniciales, principalmente en los Municipios considerados de alta prioridad, para que los adherentes adquieran la identidad del Partido.
- Impulsar que los Secretarios Estatales de F y C realicen reuniones mensuales con los capacitadores, con el objeto de intercambiar experiencias en el camino a la unificación de criterios de capacitación.
- Actualizar el Diagnóstico de Formación y Capacitación Estatal.

- Efectuar, de acuerdo a las características y necesidades de la Secretaría Estatal, la programación y calendarización de las actividades de formación básica correspondiente al periodo 2001.

Estrategias:

1. Para la capacitación de miembros adherentes:

- Realizar un Calendario de Visitas a los Estados, de acuerdo a las prioridades y a los momentos políticos en los que se encuentran.
- Realizar la Planeación del Seguimiento de Actividades de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación, considerando los días mas adecuados para acudir, así como las características y necesidades de cada entidad.

Acciones:

- Entrevista con el Presidente del Comité Directivo Estatal para solicitar los apoyos humanos, financieros y materiales necesarios para cumplir con los objetivos planteados.
- Entrevista con el Secretario de Formación y Capacitación para replantear del Programa de Trabajo.
- Entrevista con el Director de Formación y Capacitación para la operatividad de las actividades.

**RECOMENDACIONES PARA LAS
VISITAS DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES A LAS
SECRETARÍAS ESTATALES DE FORMACION Y CAPACITACION**

ANTES DE LA VISITA:

- Tener los perfiles del Estado y de la Secretaría Estatal de Formación y Capacitación, lo más completos posible (preguntar todas las dudas y todo aquello que no esté claro).
- Tener las propuestas y sugerencias, de todo aquello que queremos alcanzar.
- Tener los formatos y materiales para las entrevistas.
- Solicitar cita por teléfono con el Presidente del CDE y con el Secretario, con 15 días de anticipación.
- Solicitar viáticos y boletos de avión (ocho días de anticipación).
- Reservar desde aquí el Hotel.
- Hablar con el Secretario para informarle que se realizará una visita de seguimiento en su Secretaría.
- Llevar la hoja de recomendaciones generales.
- Llevar el paquete de material didáctico de formación básica, el cual se entregará al Presidente de CDE.

AL LLEGAR:

- Dirigirse al Hotel (de preferencia no solicitar que vayan por nosotros).
- Confirmar la cita con el Presidente del CDE (horario y lugar).
- Revisar y preparar lo que se va a tratar en la entrevista con el Presidente.

PRIMER DÍA:

Ya en la entrevista con el Presidente del CDE:

- Acudir puntualmente a la cita (aún cuando él no lo haga).
- *Plantearle el objetivo de la visita: apoyo y seguimiento (no crear expectativas que no puedan cumplirse, por parte de la DFC y de la propia Secretaría).*
- Presentarle la situación general de la Secretaría de Formación y Capacitación (ver formato de radiografía del Estado).
- Presentarle las necesidades de la Secretaría y solicitar su apoyo en los puntos concretos, previamente establecidos.
- Escuchar y anotar lo que él diga y proponga.
- Establecer acuerdos y propuestas para trabajar.
- Ese mismo día, iniciar el seguimiento con la (él) Secretaria(o) de Formación y Capacitación.
- Confirmar con el Secretario la cita (hora y lugar) para el segundo día, y solicitarle lo que vayamos a necesitar para trabajar juntos.

- Anotar lo más importante que dijo el Presidente, y qué hay que tener en cuenta para concretar con el Secretario al día siguiente.
- No desvelarse para estar descansados para la entrevista con el Secretario.

SEGUNDO DÍA:

Ya en la entrevista con el Secretario de Formación y Capacitación:

- Para empezar, sugerir al Secretario llevar a cabo la entrevista en un lugar apropiado, de tal manera que no tengamos interrupciones o llamadas telefónicas. O bien, pedirle cerrar la puerta y que no le pasen llamadas en ese momento.
- Iniciar con el Secretario una plática de sensibilización acerca de la importancia de su trabajo y de la importancia de la formación básica en el Partido.
- Reforzar todo aquello que se refiere a la visión y misión de la Secretaría.
- Comentar la situación de la Secretaría (Radiografía).
- Confirmar los datos que nosotros llevamos (el diagnóstico elaborado).
- Hablar sobre las prioridades de la Secretaría de Formación y Capacitación. Hacer énfasis en la formación básica.
- Comentarle sobre los puntos tratados y los acuerdos con el Presidente del CDE., para apoyar el trabajo de la Secretaría.
- Continuar con el levantamiento del seguimiento de actividades de la Secretaría de Formación y Capacitación.
- Llevar a cabo el Cuestionario "Análisis y Planeación del Programa de Trabajo 98" (de preferencia llevarse el que enviaron a la DFC para analizarlo con anticipación).
- Revisar, actualizar o reelaborar el Programa de Trabajo del Segundo Semestre.
- Establecer Planes de trabajo o algunas adiciones al Programa del Segundo Semestre (establecer plazos, etcétera). (Ver formato de Metas y Estrategias).
- Ver los cuándo, cómo, para qué y por qué, quiénes, en dónde, etcétera.
- Analizar los recursos con los que cuenta para realizar esto, y las personas con las que cuenta (equipo de la Secretaría, capacitadores y voluntarios, etcétera).
- Precisar a qué nos comprometemos nosotros, como DFC.
- Determinar a qué se compromete el Secretario (o el Director).
- Qué apoyos se requieren, etcétera.

Ya en la entrevista con el Director o Asistente operativo de la Secretaría:

- Ese mismo día hablar con el Director o Asistente, o persona al frente de la capacitación en el Estado, y establecer las estrategias y los programas para implementar los acuerdos.
- Calendarización de actividades con metas precisas.
- Recordarle los compromisos de la DFC y los de él como Director u operativo.

Sugerencias para contemplar durante el Seguimiento de Actividades

- ✓ Entregar el padrón de miembros adherentes y activos de los diversos municipios que conforman el Estado.
- ✓ Que los Secretarios den a conocer a los capacitadores nacionales y estatales el Programa Anual de Trabajo y lograr su compromiso para la impartición de cursos o actividades de formación básica.
- ✓ Invitar a los militantes que reúnan el perfil de capacitador a ingresar al Programa Nacional (PROCAP).
- ✓ Sugerir que se impartan de manera permanente, actividades de formación básica para miembros activos y adherentes, en la mayor parte de los Municipios, sugiriendo que de preferencia, se realicen semanal o quincenalmente.
- ✓ Impartir, en tiempo electoral:
 - 1 curso a precandidatos y candidatos diputados locales.
 - 1 curso a precandidatos a presidentes municipales y regidores.
 - cursos a representantes de casillas y generales.
- ✓ Realizar reuniones periódicas con los Secretarios de Formación y Capacitación Municipal para coordinar y vigilar que se esté cumpliendo con el Programa Anual de Trabajo, así como llevar un seguimiento de las actividades realizadas y evaluar los resultados obtenidos, haciendo ajustes y reforzando al equipo de capacitadores, en los momentos en que se requiera.

Responsables:

Secretaría de Formación y Capacitación.- De preferencia que sea el Director, de no haber, lograr que el Secretario nombre a un encargado para coordinar las actividades de formación básica en el estado.

Secretarías de Formación y Capacitación Municipales.- Tener por lo menos un responsable de la capacitación en cada uno de los municipios.

Capacitadores.- Lograr una estructura estatal de capacitadores, suficiente para cubrir las necesidades de formación básica.

Tiempo:

Calendarizar las actividades, de preferencia mensualmente, programando fechas tentativas para el desarrollo de las mismas durante el año lectivo.

Revisión del Programa Anual de la Secretaría Estatal

1. Solicitar el Programa de Trabajo (Anual)

2. ¿Qué objetivos del Programa se han alcanzado?

Todos: _____ La mayoría: _____ Pocos: _____ Ninguno: _____

3. Preguntar cuáles son los principales objetivos que se han alcanzado:

4. Causas por las que no se alcanzaron algunos objetivos:

5. Actividades de formación y capacitación, que con mayor frecuencia se han realizado en la Secretaría Estatal:

6. ¿Qué actividades de formación y capacitación desarrolladas hasta la fecha, son las que menos aceptación tienen?

¿Por qué?

7. Preguntar, que avance se tiene con respecto a la capacitación de miembros adherentes:

8. Solicitar el calendario de actividades para miembros adherentes y en caso de que existan actividades que no se desarrollaron, preguntar cuales han sido las dificultades para su consecución:

Representante de la Dirección	Secretaría Estatal de Formación y Capacitación
Nombre y Firma	Nombre y Firma

REAJUSTES AL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES

Objetivos:

Replantear los objetivos anuales contemplados en el Plan de Trabajo de la Secretaría Estatal, otorgando prioridad a las actividades de formación básica de miembros adherentes, con base a las metas fijadas en el formato de Revisión del Programa Anual de las Secretarías Estatales de Formación y Capacitación.

Estrategias:

Proponer mecanismos encaminados para atender a las entidades que tienen mayor demanda de militantes adherentes (Ver formato de Metas y Estrategias del Estado).

Lograr una estructura municipal de capacitación en todas las entidades del Estado, en un 80%.

Efectuar una reunión con los Secretarios de Formación y Capacitación Municipal para darles a conocer el Programa Anual de Trabajo correspondiente, así como los lineamientos generales de Formación y Capacitación que tendrán que llevar a cabo en cada una de sus comunidades.

Establecer el tipo de actividades de formación básica (Curso Inicial, Conferencias Magistrales, Talleres, etc.) que se realizará en cada municipio, de acuerdo a las características de los militantes de cada entidad.

Dotar del material didáctico necesario a los Municipios que realizarán actividades de formación básica.

Difundir las actividades de Formación y Capacitación que se realizarán en los municipios considerados de alta prioridad.

Fortalecer o integrar un equipo de capacitadores regionales que sean capaces de impartir la formación básica a los distintos municipios del estado.

Objetivos a corto plazo:

Metas: _____

Objetivos a mediano plazo:

Metas: _____

Estrategias a desarrollar:

Insumos:

Analizar los recursos con los que se cuenta para el cumplimiento de estas metas:

Recursos de la Secretaría Estatal de Formación y Capacitación:

Humanos: _____

Materiales: _____

Financieros: _____

Recursos de las Secretarías Municipales de Formación y Capacitación

Humanos: _____

Materiales: _____

Financieros: _____

Apoyos que se requieren de la Dirección de Formación y Capacitación: _____

Representante de la Dirección	Secretaría Estatal de Formación y Capacitación
Nombre y Firma	Nombre y Firma

Planeación de metas y estrategias

N°	Municipios	Miembros adherentes registrados	Miembros adherentes capacitados	Miembros adherentes por capacitar	N° de Capacitadores requeridos por municipio	Apoyo Logístico			Material Didáctico de la S.N.F.C.		Estrategias
						Recs. Municip	Recs. Ests.	Recs. SNFC	Solicitado	Faltante	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN