



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Facultad de Ciencias  
Políticas y Sociales

Formación a Distancia para el Programa  
de Formación y Desarrollo Profesional del  
Instituto Federal Electoral

**TESIS**

Que para obtener el título de licenciada  
en Ciencias de la Comunicación

**PRESENTA**

Verónica Julieta Cario Aguilar



Asesora: Mtra. Francisca Robles

México, D.F, Mayo 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## **Dedicatorias**

Con todo mi amor, respeto y admiración a Ricardo porque me impulsa a superarme y hace que viva intensamente cada día.

A mi mamá Isabel Aguilar y a mi papá Armando Cario, por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos Benja, Mago, Arturo, Armando y Erika para que cada día seamos mejores.

A Brian y Brandon, porque espero dejarles una semillita en su vida.

A mi siempre Mtra. Paulina Grobet por ser una persona importante en mi vida personal y profesional.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	7
1.1 importancia de la comunicación en las organizaciones .....	7
1.2 Comunicación organizacional: elemento fundamental para el logro de resultados en las organizaciones .....	14
1.3 Las Tecnologías de la Información y la Comunicación como apoyo a la Comunicación Organizacional.....	20
1.4 Formación en el trabajo .....	25
<b>CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL</b> .....	29
2.1. El Instituto Federal Electoral: Estructura y Funciones .....	29
2.2 Tecnologías de la Información y la Comunicación en el IFE.....	36
2.3 Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.....	44
2.4 El Servicio Profesional Electoral .....	49
<b>CAPÍTULO 3. EL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL</b> .....	56
3. 1 El Programa antes del año 1999.....	56
3.2 El Programa después del año 2000. ....	62
3.2.1 Modelo Educativo del Programa de Formación y Desarrollo Profesional.....	65
3.2.2. Operación del Programa de Formación y Desarrollo Profesional.....	71
<b>CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL IFE</b> .....	93
<b>CONCLUSIONES</b> .....	102
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	107

## **INTRODUCCIÓN**

En toda organización la comunicación es un elemento fundamental para su desarrollo, eficiencia y eficacia; existen diversos métodos para fortalecerla. En esta tesis se describe el caso del Programa de Formación y Desarrollo Profesional del Instituto Federal Electoral en el que la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la formación de los miembros del Servicio Profesional Electoral contribuyó a que se fortaleciera la comunicación organizacional.

Las tecnologías de la información y la comunicación, llamadas TIC, son instrumentos derivados del desarrollo tecnológico que permiten almacenar y transportar volúmenes inmensos de información de todo tipo: texto, imágenes, bases de datos y sonido, que se trasladan a puntos geográficamente dispersos. Las TIC permiten la formación a distancia, que sin ser totalmente resultado de ésta, ha encontrado en ellas un apoyo técnico de gran ventaja.

Las organizaciones utilizan con mayor frecuencia las tecnologías de la información y la comunicación como la audioconferencia, teleconferencia, videoconferencia, y principalmente aquellas herramientas derivadas de la computadora como Internet e Intranet, fundamentalmente para la distribución de información y la comunicación interna y externa con el personal y con otras organizaciones; así como para proveer los servicios requeridos a la sociedad.

El desarrollo de las TIC, aplicadas a la formación y capacitación hacen más eficientes la modernización, innovación y el funcionamiento de las organizaciones, además de fortalecer su comunicación organizacional.

Sin embargo, la inversión en infraestructura no se aprovecha si no se acompaña de una estratégica orientada a mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los miembros de la organización.

La forma como actualmente las organizaciones se comunican hacia el exterior y hacia el interior se debe a la revolución de Intranet e Internet, así como el uso del correo electrónico, el cual esta desplazando al teléfono y fax en la comunicación; asimismo, las páginas electrónicas se están transformando en los centros de difusión y acceso a la información y en un medio de comunicación fundamental para cualquier organización.

En ese contexto, Intranet y el Internet serán los elementos indispensables que coadyuvaran al desarrollo de procesos comunicativos eficaces, a la formación de sus miembros, así como en las relaciones laborales dentro del Instituto Federal Electoral.

Así pues, en el primer capítulo abordaré la importancia de la comunicación en las organizaciones, partiendo del concepto de comunicación como elemento fundamental para el logro de resultados, apoyada por las tecnologías de la información y comunicación.

En el segundo capítulo abordaré el marco institucional del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, haciendo un recorrido por las estructuras y funciones del Instituto Federal Electoral, se mencionarán las TIC que utiliza para el desarrollo de sus actividades; asimismo, se describirán las tareas características y actividades de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, y del Servicio Profesional Electoral.

En el tercer capítulo hablaré del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, antes de 1999 y después de su reestructura en el año 2000, momento en el que se incluyeron las tecnologías de la información y la comunicación, además se mencionará el modelo educativo propuesto.

El cuarto capítulo lo destiné a la operación del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, abarcando su modalidad presencial y a distancia y el impacto que tuvo esta última en la comunicación organizacional del Instituto Federal Electoral.

## CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 1.1 importancia de la comunicación en las organizaciones

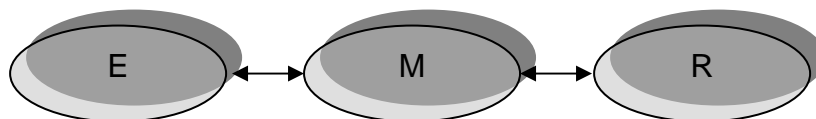
Para el desarrollo de las organizaciones la comunicación es fundamental, ya que constituye la manera en la que se relacionan y conviven las personas que la integran.

Las organizaciones, entendidas como grupos de personas vinculadas por un conjunto de objetivos comunes, se estructuran y funcionan de manera integral para llevar a cabo actividades que permitan el logro de dichos objetivos.

En este contexto, la comunicación es un factor relevante para la integración y el funcionamiento de las personas en la organización.

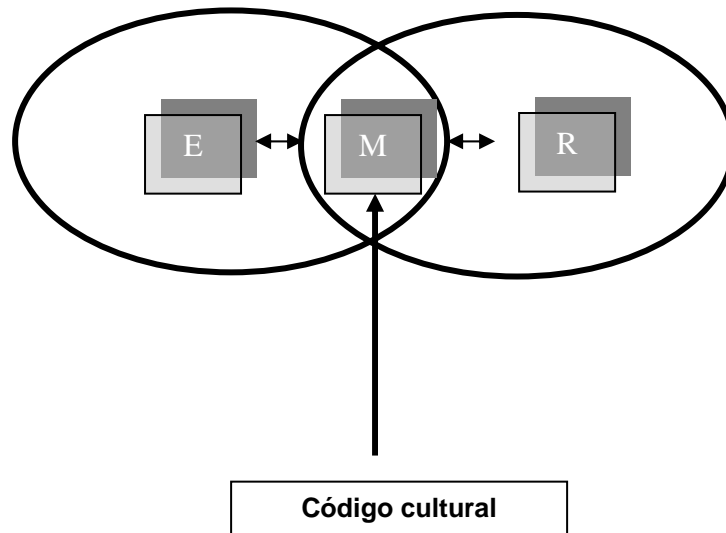
En cada actividad de la organización se desarrollan procesos de comunicación en los cuales se transmiten y reciben mensajes de otra u otras personas, de manera directa o a través de algún medio.

Podemos entender la comunicación como un proceso de interacción en donde se transmiten y reciben mensajes (M) entre un emisor (E) y un receptor (R) en un momento dado.





Una forma de ejemplificar el proceso de comunicación es el caso de un periódico, libro o revista que nadie abre, ni lee; sin embargo, en el momento en que alguien lo hojea y se interesa por su contenido, el acto comunicativo cobra significado, ya que el emisor encuentra a su contraparte o destinatario: el receptor, de quien logra captar la atención y puede transmitirle su mensaje porque comparten el mismo código cultural.



Esta es la forma más sencilla de visualizar el proceso comunicativo, aunque hay que considerar que, adicionalmente, intervienen una serie de elementos que, al vincularse, hacen más complejo el proceso.

Para que se pueda establecer un acto comunicativo se deben presentar una serie de condiciones:

- Capacidad de procesamiento de datos, entendida como la facultad de una persona de analizar y procesar en su pensamiento lo que otra persona está diciendo.
- Modelo conceptual de la relación comunicativa, es decir, un conocimiento previo o una idea de quién es la persona con quien habrá de establecerse la comunicación (padre a hijo, dueño a cliente, maestro a alumno, jefe a empleado).
- Intención de comunicarse por uno o ambos participantes que implica el deseo de las personas por establecer una comunicación y entenderse.
- Sistema de señales y símbolos aceptados, esto es, un lenguaje común entre personas, mismo que servirá como medio para lograr la comunicación.
- El rol o papel que ambas partes asumirán durante la comunicación y que les permitirá crearse ciertas expectativas, e incluso calcular el futuro que tendrá esa comunicación.

A partir de lo anterior, se puede definir a la comunicación como la relación de intercambio de información, ideas, sentimientos, valores, costumbres y actitudes, entre seres humanos, a través de la cual interactúan las personas en un contexto específico y compartiendo significados comunes.

En ese sentido, es importante señalar la diferencia entre comunicación e información. La comunicación es un proceso que requiere de la conjunción de determinadas situaciones y elementos entre los participantes para que se realice, principalmente la retroalimentación.

La información es un elemento que forma parte del proceso de comunicación que constituye la parte sustancial de un mensaje y que se envía sin conocer al destinatario y sin esperar una respuesta.

Elementos fundamentales en el proceso de comunicación: los actos comunicativos tienen una gran diversidad y no se reducen, como ya lo mencionamos, a los elementos básicos de la comunicación, EMISOR-MENSAJE-RECEPTOR, sino que existen otros igualmente importantes que permiten mayor eficacia y eficiencia en el proceso comunicativo. Estos elementos son los siguientes<sup>1</sup>:

1. **Emisor.** La persona o grupo de personas que, a partir de un propósito específico, elaboran un mensaje.
2. **Código.** Las reglas con las cuales se fijan las formas para estructurar el mensaje a través de un lenguaje.
3. **Mensaje.** Información estructurada por el emisor a partir de un código lingüístico común al receptor.
4. **Medio.** Vehículo a través del cual se propaga un mensaje (voz, texto, radio cine, televisión, informática, tecnologías de la información y la comunicación).
5. **Receptor.** Público que entra en relación con un mensaje.
6. **Referente del emisor.** La información previa que tiene acerca del receptor.
7. **Referente del receptor.** La información previa que posee acerca del emisor.
8. **Marco de referencia.** El contexto social, político y económico donde se desarrollan las personas.
9. **Retroalimentación.** La respuesta del receptor sobre el mensaje, con la cual el emisor comprueba si su propósito comunicativo cumplió su objetivo.
10. **Formación social.** La situación del grupo social al cual pertenece el receptor, en el marco de las relaciones sociales de producción que se dan en un país (neoliberalismo, crisis, inseguridad, etc.)

Es importante considerar que el emisor y el receptor son actores de la comunicación, debido a que tienen la voluntad de intervenir en el proceso, son activos y participativos, pues ellos deciden qué toman y qué rechazan de los mensajes; así como la respuesta que se dará en función de quién sea el receptor.

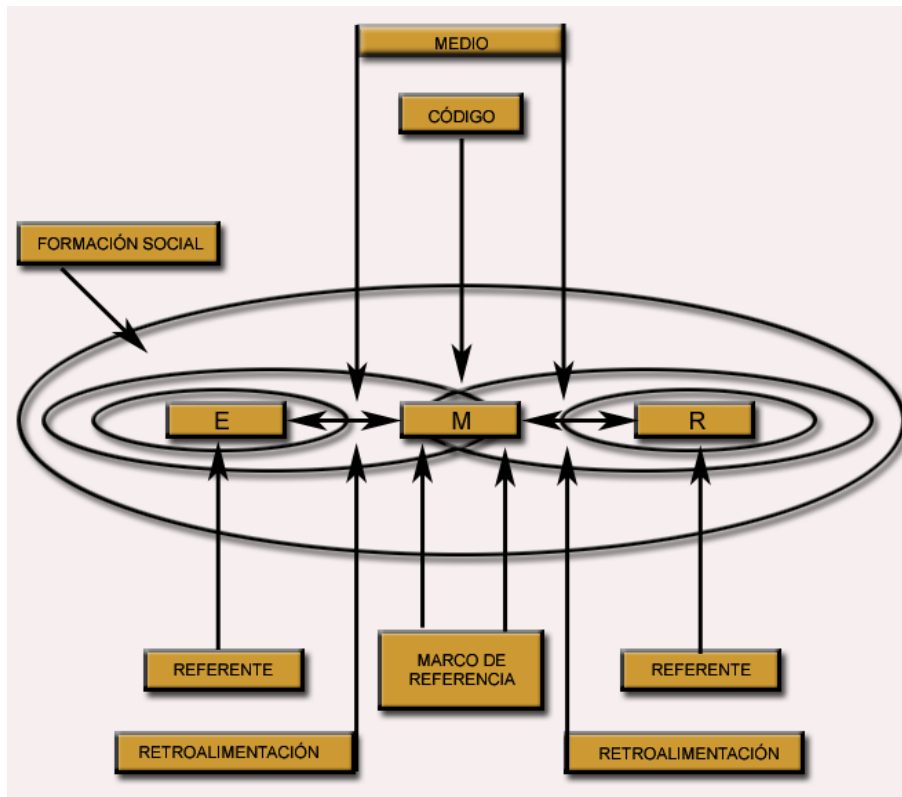
---

<sup>1</sup> IFE, Programa de Formación y Desarrollo Profesional, módulo *Comunicación Organizacional*, área modular Administrativo Gerencial de la fase profesional, 2003, página 25.

En la medida en que sean considerados todos los elementos mencionados, se estará en condiciones no sólo de enviar y recibir un mensaje, sino además de asegurar que se tendrá una respuesta y se generará retroalimentación.

Asimismo, la situación de emisor y receptor se puede invertir, ya que el receptor se vuelve emisor cuando responde al mensaje recibido; algunos autores lo denominan EMIREC<sup>2</sup> por el intercambio de papeles que puede darse entre uno y otro actor de comunicación.

El siguiente esquema muestra el proceso de la comunicación, incorporando todos sus elementos:



<sup>2</sup> IFE, Programa de Formación y Desarrollo Profesional, módulo *Comunicación Organizacional*, área modular Administrativo Gerencial de la fase profesional, 2003, página 26

Estos elementos que forman parte del proceso de comunicación están en continuo uso tanto para elaborar un mensaje como para recibirlo.

En el proceso de la comunicación se pueden presentar obstáculos (“ruidos”), que impiden una adecuada comunicación entre los actores del proceso comunicativo, evitando que se dé la retroalimentación.

Algunos de los principales obstáculos o “ruidos” en un proceso de comunicación son:

- a) No compartir el mismo código o lenguaje; incluso no darle el mismo significado a una palabra o a un término puede ocasionar “ruido” en la comunicación.

Algunas palabras pueden tener diferentes acepciones reconocidas y algunas otras derivadas del uso cotidiano, por lo que debe haber coincidencia en su uso.

- b) El medio a través del cual se transmite el mensaje puede constituirse en un obstáculo para lograr la comunicación, si los miembros de la organización no saben cómo utilizarlo o simplemente no les interesa conocerlo.

- c) El referente del emisor y del receptor, así como el marco de referencia de cada uno de ellos pueden representar una barrera para lograr fidelidad en la comunicación en caso de que no se tome en consideración. La personalidad de cada individuo condiciona al receptor sobre la manera de recibir el mensaje y la respuesta podría caracterizarse por ser de aceptación o no aceptación, recibirse

con agrado o desagrado o con sentimientos de alegría, enojo, tristeza, entre otros aspectos.

Algunas sugerencias para establecer una comunicación efectiva, es decir, que tanto el emisor como el receptor se entiendan y se genere la retroalimentación, son las siguientes:

1. Tomar en cuenta a la persona a quien se está enviando el mensaje, estructurarlo de acuerdo a su personalidad y condiciones, así como considerar que el lenguaje sea el apropiado para evitar ambigüedades en las palabras o términos. Los mensajes sencillos y directos son los más convenientes.

2. El mensaje debe captar la atención del receptor, cautivarlo e interesarlo. Debe ser reiterativa lo cual permitirá entender con claridad cualquier cuestión.

3. El mensaje debe enviarse de manera efectiva y oportuna, evitando el “ruido” que pudiera interferir o perturbar el entendimiento necesario.

4. En función de quién sea el receptor y del tipo de mensaje que se desee comunicar, se elegirá el medio más adecuado para enviarlo. Puede ser de persona a persona (entrevistas, charlas, reuniones), un medio impreso (cartas, oficios, memorandos, manuales, carteles, tableros de información, folletos) o electrónico (Intranet, Internet, correo electrónico, teleconferencia, video) o bien, la combinación de algunos de ellos.

## **1.2 Comunicación organizacional: elemento fundamental para el logro de resultados en las organizaciones**

La comunicación dentro de una organización es el elemento dinámico que le imprime vida; es un elemento fundamental para su desarrollo y para su éxito. En ocasiones, sin embargo, es un proceso que se realiza de manera tan automática y cotidiana que llega a restársele importancia; convirtiéndose, entonces, en un instrumento que permite enviar simplemente información.

Los antecedentes de la comunicación organizacional se encuentran a partir de que el hombre comenzó a relacionarse con otros para lograr objetivos comunes, para lo cual requirieron organizar sus actividades y tareas dentro del grupo como medio para sobrevivir.

¿Qué es la comunicación organizacional? Para definir el significado de comunicación organizacional, es importante hacer una revisión de los conceptos que expresan algunos de los principales autores.

Para Katz y Kahn, la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> RAMOS Padilla, Carlos, *La Comunicación. Un Punto de Vista Organizacional*, Trillas, México, 2002, p. 15.

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte.<sup>4</sup>

A la ordenación de sistemas de comunicación, al manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos se le conoce como comunicación organizacional.<sup>5</sup>

La comunicación organizacional debe generar "... procesos de intercambio que unifican y consensan criterios de productividad y provocan la cooperación y la colaboración colectiva y organizada hacia las metas de la organización".<sup>6</sup>

Horacio Andrade la define desde tres perspectivas<sup>7</sup>:

- a) Como fenómeno: "La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno".

---

<sup>4</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO Arellano, Alberto y NOSNIK, Abraham, *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*, Trillas, México, 2002, p. 22.

<sup>5</sup> RAMOS Padilla, Carlos, op. cit., p. 15.

<sup>6</sup> ROBEIL Corella, Ma. Antonieta, *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 2000, p. 183.

<sup>7</sup> ANDRADE Rodríguez, Horacio, "Definición y Alcance de la Comunicación Organizacional", en FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002, p. 12.



- b) Como disciplina: "...la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio"
  
- c) Como un conjunto de técnicas y actividades: "Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos".

Con base en los planteamientos anteriores, se puede definir a la comunicación organizacional como el proceso de la comunicación a través de la interrelación entre las personas, de manera individual y/o grupal, para lograr los objetivos propuestos dentro de una organización; así como la interacción de ésta con otras organizaciones y con la sociedad en su conjunto.

La comunicación organizacional cuenta con diversas características que permiten ubicar su importancia dentro de una organización. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

Es un proceso que se establece entre las personas que laboran o están vinculadas a una organización.
Permite a la organización establecer relaciones y contactos con otras organizaciones y con la sociedad para satisfacer sus demandas o solicitar servicios; estas relaciones influyen en el desempeño organizacional.
Desarrolla e instrumenta estrategias de comunicación integral para propiciar la participación de todo el personal en el logro de los objetivos y metas de la organización.
Es un factor importante para resolver problemas y conflictos en las organizaciones, pues favorece la cohesión, identidad e integración de los miembros para generar la productividad laboral, así como un clima organizacional adecuado.
Utiliza diversos medios y TIC como canales de comunicación de acuerdo con las características y necesidades de las áreas internas.

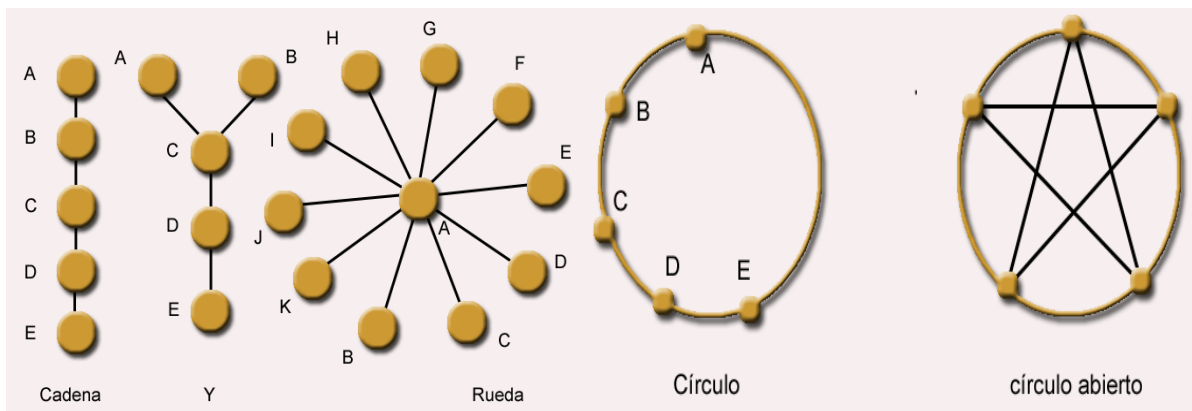
De acuerdo con la complejidad de las organizaciones en las funciones que realizan, se han establecido áreas específicas para llevar a cabo las tareas de comunicación y se ha identificado la necesidad de contar con personal especialista en la materia. Esta necesidad deriva de que los distintos procesos comunicativos no pueden ser realizados por cualquier miembro de la organización, sin embargo, cada uno de ellos es una pieza fundamental para una comunicación eficiente.

Las personas que ejercen las funciones de comunicación deben conocer el marco cultural y normativo de la institución u organización para poder incidir e influir en el

personal y coadyuvar en el cambio o reforzamiento de la cultura organizacional a través de la planeación e instrumentación de diversas estrategias comunicativas que también consideren las relaciones de esa organización con el entorno en el que se desenvuelve.

Lo primero que debe hacer una organización es establecer una estructura que facilite la comunicación, propiciar que varias personas puedan comunicarse y trabajar juntas en el desarrollo de proyectos y documentos comunes sin que el nivel jerárquico sea un obstáculo para propiciar la fluidez de la comunicación.

Algunos estudiosos de la comunicación en las organizaciones consideran que los patrones más efectivos de cómo puede organizarse una institución o equipos de trabajo para realizar tareas determinadas y obtener mejores resultados son los siguientes:



A continuación se describen las características y funciones de estas estructuras de comunicación en las organizaciones<sup>8</sup>:

Estructura	Descripción	Funcionalidad
Cadena	Cadena. Los procesos comunicativos se dan de arriba hacia abajo o viceversa, no hay posibilidad de hacerlo horizontalmente.	La comunicación de órdenes e información se hace a través de varias personas, por lo que se convierte en una estructura poco rápida. Se presta a la deformación del contenido debido a que cada vez que se retransmite la información se agrega, quita, reinterpreta y a veces se distorsionan los datos.
	Y. La comunicación se establece de abajo hacia arriba y viceversa. Quien está en la parte superior de la cadena tiene que mantener informados a dos superiores.	
Centralizado	Rueda. El personal tiene la obligación de informar a un solo jefe, por lo cual los procesos comunicativos se dan de manera ascendente o descendente, pero no horizontal.	Es el más utilizado dentro de las organizaciones, ya que la comunicación y transmisión de información se centra en una sola persona. Se utiliza cuando se trata de realizar tareas rápidas y simples y cuando se necesita una acción pronta y eficaz.
Circular	Círculo. Los procesos comunicativos se establecen entre todos los niveles jerárquicos, o en una mayoría por lo menos, permitiendo que la comunicación fluya de manera ascendente, descendente y horizontal.	La comunicación es abierta, aunque lenta, entre todo el personal, la libre comunicación entre ellos genera sentido de pertenencia a la organización y, por consiguiente, mayor eficiencia, eficacia y calidad*.
	Círculo abierto. Los procesos comunicativos son abiertos y fluyen en todos sentidos, ya que los miembros de la organización son iguales y no existen restricciones.	

El empleo de alguna de estas redes de comunicación estará determinado por numerosas variables que van desde el tipo de organización y actividad que se realiza, hasta el liderazgo y la manera en que trabajan sus miembros.

En suma, son organizaciones que deben contar con las siguientes características:<sup>9</sup>

<sup>8</sup> IFE, Programa de Formación y Desarrollo Profesional, módulo *Comunicación Organizacional*, área modular Administrativo Gerencial de la fase profesional, 2003, página 38

\* Nota: En cuanto a esta funcionalidad diría que no necesariamente debe ser lenta, depende de los canales de comunicación que se utilicen.

<sup>9</sup> Ibid. p. 58.

- Interés en la autorrealización del personal, manifestado en medidas concretas y permanentes.
- Otorgar poder de decisión y de actuación para que los miembros de la organización desarrollen proyectos tanto organizacionales como personales.
- Favorecer el trabajo en equipo, respetando las decisiones de los elementos y dotándolos de recursos para que las lleven a cabo.

### **1.3 Las Tecnologías de la Información y la Comunicación como apoyo a la Comunicación Organizacional**

En la actualidad, los avances tecnológicos implican cambios cada vez más rápidos y trascendentes. En el campo que más se ha avanzado es en el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Esta situación también ha impactado a las organizaciones aportando nuevos medios para el intercambio de información y para establecer comunicación de manera más ágil con sus miembros, de igual forma, en los procesos de toma de decisiones, ya que éstos se desarrollan oportunamente.

Las organizaciones utilizan con mayor frecuencia las tecnologías de la información y la comunicación como por ejemplo Intranet e Internet, la teleconferencia, que según el medio que se utilice puede ser en varias modalidades: audioconferencia, videoconferencia interactiva, teleconferencia audiográfica o conferencia mediada por computadora.

Sin embargo, en diversas encuestas realizadas a los empleados de algunas organizaciones mexicanas,<sup>10</sup> se destacó que también les agradaba la comunicación "cara a cara" así como la realizada vía telefónica, debido a que podía generarse interacción de manera más natural e inmediata sin estar a expensas de la tecnología, ya que es calida y cordial.

Las organizaciones cuentan con estructuras orgánicas y funcionales a través de las cuales delimitan y agrupan las responsabilidades y actividades que corresponde desarrollar a cada unidad de trabajo.

Lo anterior significa que entre más grande sea la organización, las relaciones entre las áreas de trabajo se vuelven más complejas y, por lo tanto, requieren de la definición e instrumentación de procesos comunicativos más eficientes y efectivos a través de redes y canales que permitan conectar a todas las áreas de la organización para lograr la interrelación que requieren en el desempeño institucional.

En el ámbito de la comunicación organizacional, se están desarrollando diversas líneas de trabajo:

- a) Creación de sistemas eficaces de comunicación.
- b) Desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal y grupal.
- c) Desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación.

---

<sup>10</sup> HERNÁNDEZ, Roberto, "Medios de Comunicación en las Organizaciones", en FERNÁNDEZ Collado, Carlos. op. cit., p. 203.

Algunas formas para incentivar la comunicación entre los miembros de la organización son las siguientes:

- Comunicación interpersonal e informal. Existe una gran diversidad de asuntos que pueden resolverse con la comunicación interpersonal e informal, agilizando y realizando de manera oportuna el trabajo.
- Chat, correo electrónico, Intranet, Internet, teleconferencias. Se requiere desarrollar e implementar una cultura hacia las tecnologías de la información y la comunicación para que los miembros de las instituciones hagan un uso más eficiente de estas herramientas o medios que permiten la comunicación.
- Reuniones de trabajo. Se constituye en el espacio con mayores oportunidades para desarrollar procesos de interacción y retroalimentación entre los miembros de la organización: para planear, concretar acuerdos, resolver dudas, precisar informaciones, realizar acciones conjuntas, etc.

La forma como actualmente las organizaciones se comunican, se debe a la revolución de Intranet e Internet y las página electrónicas se están transformando en los centros de difusión y acceso a la información y en un medio de comunicación fundamental para cualquier organización.

En ese contexto, Intranet e Internet serán los elementos indispensables que coadyuvarán al desarrollo de procesos comunicativos eficaces, así como en las relaciones laborales.

Este medio de comunicación puede producir una transformación en tres ámbitos fundamentales:

- La manera como se consigue y procesa la información para la producción de conocimiento.
- La forma de entender y ejercer el poder, favoreciendo la construcción de una organización más horizontal, más democrática y más participativa.
- La manera como se trabaja.
- Intranet e Internet son herramientas importantes para que el personal de la organización tenga acceso a la información y la haga circular, lo cual facilitará la colaboración entre las áreas y la toma de decisiones.

Actualmente, el conocimiento se está convirtiendo en la riqueza más importante de una organización, por ello se necesita desarrollarlo y actualizarlo constantemente para que se traduzca en una mejor profesionalización del personal de las organizaciones.

En ese sentido, Intranet e Internet deben ser una red que facilite la adquisición, la producción y el intercambio de conocimiento tanto dentro como fuera de las organizaciones además, deben ser herramientas efectivas para facilitar el trabajo en



equipo, ya que permiten la comunicación y el intercambio de información superando las barreras del tiempo y la distancia.

Las formas de comunicación tales como el correo electrónico, el boletín electrónico, la teleconferencia, la videoconferencia, la conversación electrónica, requieren habilidades comunicativas especiales:

- Competencia intercultural, es decir, aprender a adaptarse a estilos diferentes en la manera de ser, de operar y de comunicarse, implica además el conocimiento de otras culturas y de la manera en que se comunican.
- Capacidad de transformación y adaptación constante a las nuevas formas de trabajo que la nueva tecnología requiere.
- La comunicación organizacional cuenta con las estrategias precisas para ser tomadas en cuenta en un programa de formación que se quiera instrumentar en cualquier organización, ya sea presencial o a distancia, sin embargo, para que esta comunicación sea exitosa los miembros de la organización deben utilizar adecuadamente cada una de las tecnologías; si no es así, lo único que se generará serán “ruidos” que entorpecerán el flujo de la comunicación.

## 1.4 Formación en el trabajo

En los últimos años, la palabra formación ha pasado de ser una autentica desconocida a estar presente en todos los ámbitos, y aún más en el trabajo, hemos visto la introducción eficaz y a gran escala de los métodos de la enseñanza abierta y a distancia para la formación profesional; hay varias razones para esto:

1. La formación en el trabajo se constituye como un sistema abierto y permanente que no distingue edades y que abarca tanto el ámbito personal como profesional a partir de las necesidades e intereses de los sujetos y de la organización a la que pertenece.
2. Tenemos la necesidad de una formación continua.
3. Los avances rápidos en la tecnología, la movilidad en el trabajo está creciendo, en especial a través de las fronteras. Un empleado quizá se desplace cada vez más por su propio país; esto dificulta la provisión de la educación continua por los medios tradicionales.
4. Como la capacitación es cara, se están realizando esfuerzos por encontrar formas con costos más eficaces para la formación y la capacitación.

La formación permite resolver los problemas que tienen las organizaciones y asegurar el desarrollo de las capacidades profesionales y de desarrollo personal de sus empleados.

Es importante considerar que las TIC son un apoyo tanto para la comunicación organizacional como para la formación en el trabajo. Si se utilizan las TIC diariamente para las actividades laborales, ¿por qué no utilizarlo también para la formación?

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha revolucionado la manera de impartir la formación en las organizaciones. La formación basada en las TIC supone una opción de calidad tanto para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores como para la consecución de las metas de la organización. Las condiciones actuales facilitan la implantación de sistemas de formación en línea.

Las TIC han contribuido a generar nuevos soportes y materiales, además de nuevas formas de comunicación, así como la creación de nuevos sistemas de telecomunicaciones que favorecen la comunicación en la distancia y, en consecuencia, potencian el intercambio y el conocimiento.

También han contribuido a darle significado a la formación en las organizaciones; han revolucionado las alternativas y soluciones a la formación tradicional presencial y a distancia.

Si un número amplio de personas de una organización deben recibir formación de un determinado tema que se considera clave para el futuro de la organización y que, además, no se encuentran en el mismo sitio geográfico, es conveniente diseñar una acción formativa presencial, pero también puede plantear acciones mixtas en las que la formación en línea, es decir por medio de Intranet o Internet, y la formación presencial se repartan el trabajo o, también se puede pensar en una formación impartida únicamente en línea, eso dependerá de la infraestructura y estructura de la organización.

La formación a distancia, basada en las tecnologías de la información y la comunicación es idónea para entornos laborales. Algunas de las razones que avalan esta afirmación son: aprendizaje activo, abierto, colaborativo, constructivo, flexible, contextualizado, orientado a metas, reflexivo e interactivo.

Si una organización realiza un análisis de formación y todo apunta a que necesita un sistema diferente a la formación presencial, ya sea mixta (formación presencial combinada con formación a distancia) o íntegramente a distancia a través de Intranet o Internet, en este momento se decide la mejor opción de la utilización de medios de comunicación para la formación. Cual sea la decisión para el diseño de un sistema se debe tener en cuenta la infraestructura con la que cuenta la organización.

Los contenidos son el elemento más importante de un sistema de formación, cualquiera que sea su modalidad de impartición, de nada vale disponer de una maravillosa

plataforma o de unos sistemas de comunicación estupendos si no se cuenta con contenidos de calidad.

La formación debe aprovechar e integrar las nuevas formas de comunicación que ofrecen las TIC, que permiten la comunicación síncrona o en tiempo real, como el Chat o la videoconferencia, y comunicación asíncrona como el foro de discusión, el correo electrónico o el tablón de anuncios.

Los siguientes capítulos estarán destinados a describir las bases y desarrollo del Programa de Formación y Desarrollo Profesional con el objeto de dar un ejemplo sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en una organización, en este caso el Instituto Federal Electoral.

## CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

### 2.1. El Instituto Federal Electoral: Estructura y Funciones

El Instituto Federal Electoral, es una institución del Estado, que actúa de manera autónoma e independiente del gobierno y de los partidos políticos. Tiene la función de organizar las elecciones federales con base en los principios rectores de *legalidad, certeza, independencia, imparcialidad y objetividad* y está facultado para realizar de manera integral y directa el conjunto de funciones relacionadas con la preparación, organización, conducción y vigilancia de los procesos electorales federales.

Con base en estos principios, el IFE tiene como objetivos:

Principio	Objetivo
Certeza	Dotar de alto grado de certeza al proceso electoral, de tal modo que tanto los ciudadanos como los partidos políticos estén seguros de que sus derechos y obligaciones político-electorales gozan de las garantías establecidas por la ley en la materia.
Legalidad	Velar por el respeto a la legalidad, haciendo cumplir a los actores del proceso electoral lo estipulado por la legislación en materia. Esto asegura la capacidad de dirimir los conflictos por los causes establecidos por la ley.
Independencia	Supone los criterios con los que se deben conducir los órganos electorales, en los cuales se fortalece la representación ciudadana con la participación del Poder Legislativo de la Unión y de los partidos políticos.
Imparcialidad	Implica sostener el compromiso político de ubicar el ejercicio electoral en el nivel supremo de interés colectivo de la sociedad, en el respeto de la decisión ciudadana y especialmente, sobreponerlo a las preferencias e intereses particulares o partidistas.
Objetividad	El Instituto Federal Electoral debe conducirse, en todo momento, de acuerdo con el principio de objetividad, que significa analizar los hechos tal como suceden, por encima de las opiniones personales.

Los fines del IFE son:

- Contribuir al desarrollo de la vida democrática del país.
- Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.
- Integrar el Registro Federal de Electores.
- Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derecho político electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
- Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión.
- Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio.
- Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la democracia.

Para cumplir con sus fines, el Instituto Federal Electoral cuenta con tres tipos de órganos que le permiten operar en todo el territorio nacional y siete unidades técnicas.

- De dirección
- Ejecutivos y técnicos
- De vigilancia

### **Los órganos de dirección**

Están encargados de tomar las decisiones relativas a programas y acciones concretas y funcionan como órganos colegiados: Consejo General (permanente), 32 Consejos Locales (temporales), 300 Consejos Distritales (temporales).

**Consejo General:** Constituye el órgano superior de dirección del Instituto Federal Electoral, es responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral, así como de velar porque los principios rectores guíen todas sus actividades.

Lo integran un consejero presidente, consejeros del poder legislativo (uno por cada grupo parlamentario), representantes de los partidos políticos nacionales y un secretario del consejo general.

**Consejos locales:** Funcionan solamente durante el año electoral y sesionan por lo menos una vez al mes. Como órganos colegiados están integrados por el Vocal Ejecutivo, quien funge como Presidente del Consejo; el Vocal Secretario, quien también es el Secretario del Consejo, seis consejeros electorales y representantes de partidos.

### **Los órganos ejecutivos y técnicos**

Son los encargados de llevar a la práctica decisiones tomadas por los órganos de dirección. Dispondrán del personal calificado necesario a través del Servicio Profesional Electoral: Junta General Ejecutiva, 32 Juntas Locales, 300 Juntas Distritales. Las juntas ya sean locales o distritales están integradas por un vocal ejecutivo, vocal secretario, vocal de organización, vocal de capacitación y vocal del registro.

**Junta General Ejecutiva:** Es el órgano ejecutivo encargado de llevar a cabo las resoluciones dictadas por el Consejo General y de supervisar el cumplimiento de los programas y procedimientos administrativos del IFE. La integran un consejero



presidente, secretario ejecutivo y seis direcciones ejecutivas, que a continuación se describen:

- **Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores:** Forma el catálogo general de electores, padrón electoral y listas nominales con fotografía, asimismo, expide la credencial para votar con fotografía.
- **Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos:** Realiza trámites y gestiones relacionadas con el registro de los partidos políticos y agrupaciones políticas, vigila que cumplan sus obligaciones, que ejerzan sus derechos y disfruten de sus prerrogativas como financiamiento público y acceso a los medios de comunicación.
- **Dirección Ejecutiva de Organización Electoral:** Apoya la integración, instalación y funcionamiento de las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas, también elabora la documentación electoral y da seguimiento a las actas de las sesiones de los Consejos Locales y Distritales.
- **Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica:** Capacita a los ciudadanos que integrarán las mesas directivas de casilla. Realiza campañas permanentes de educación cívica con el propósito de difundir la cultura política democrática entre la población del país.

- **Dirección Ejecutiva de Administración:** Es la encargada de aplicar las políticas, normas y procedimientos en materia de recursos financieros y materiales, así como presentar al Consejo General, por conducto del secretario Ejecutivo un informe anual respecto al ejercicio presupuestal del Instituto.
- **Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral:** Lleva a cabo los programas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo profesional del personal profesional del IFE. Los funcionarios que integran las Juntas Locales y Distritales surgen del Servicio Profesional Electoral, así como quienes ocupan cargos inmediatamente inferiores al de Director Ejecutivo.

**32 Juntas Locales:** El IFE cuenta con 32 Juntas Locales Ejecutivas, una por cada entidad federativa. Todas las Juntas Locales Ejecutivas del país son órganos permanentes del IFE y entre sus principales funciones se encuentran desarrollar y supervisar el cumplimiento de los programas de trabajo.

### **Los órganos de vigilancia**

En los que participan los representantes de los partidos políticos, se encargan de supervisar todos los trabajos relativos al Padrón Electoral y de la Credencial para votar con fotografía, de tal manera que estos instrumentos electorales gocen de altos niveles de confiabilidad: Comisiones de Vigilancia, Comisión Nacional, 32 Comisiones Locales, 300 Comisiones Distritales.

## **Unidades Técnicas**

El Instituto Federal Electoral también cuenta con siete Unidades Técnicas las cuales son: Contraloría Interna, Coordinación Nacional de Asuntos Internacionales, Coordinación Nacional de Comunicación Social, Dirección Jurídica, Unidad Técnica de Servicios de Informática, Dirección del Secretariado y el Centro de Formación y Desarrollo.

- **Contraloría interna:** Es responsable de aplicar de manera permanente y oportuna las revisiones que permitan conocer el funcionamiento de los distintos órganos del IFE en relación con el ejercicio del gasto, la administración de los recursos a su cargo y el cumplimiento de la normatividad respectiva, así como sugerir normas técnicas preventivas o correctivas que se deriven de sus actividades.
- **Coordinación Nacional de Asuntos Internacionales:** Promueve la imagen del IFE ante la comunidad internacional, dando a conocer su organización, funcionamiento, programas prioritarios y desarrollo técnico, a través de las actividades informativas y sistemáticas, mediante mecanismos permanentes de acercamiento, vinculación y cooperación con instituciones electorales especializadas a nivel internacional.
- **Coordinación Nacional de Comunicación Social:** Sus actividades van encaminadas a fortalecer el ejercicio y cumplimiento de las atribuciones y

programas del IFE a través de la planeación del programa integral de comunicación en atención a las necesidades de comunicación y difusión del mismo.

- **Dirección Jurídica:** Tiene entre sus funciones las de representar legalmente los intereses institucionales, brindar la asesoría técnico-jurídica a los órganos institucionales a fin de posibilitar el ejercicio pleno de la autonomía que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales le otorgan.
- **Unidad Técnica de Servicios de Informática:** Está encargada de los trabajos relativos a los sistemas informáticos, de cómputo y de telecomunicaciones del IFE, así como de la instrumentación de la red nacional informática y los sistemas de información de la misma, del Programa de Resultados Electorales Preliminares (PREP) y de proporcionar el apoyo necesario para la realización del programa de información de la jornada electoral y los demás proyectos de carácter informático que se lleven a cabo en la institución.
- **Dirección del Secretariado:** Apoya las atribuciones del Secretario Ejecutivo, así como el cumplimiento de las atribuciones del IFE, entre otros aspectos, como la provisión de los elementos operativos necesarios para la celebración de las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.

- **Centro para el Desarrollo Democrático:** Es el encargado de impartir cursos de formación, capacitación y actualización para el personal del IFE; diseñar exámenes relacionados con los programas de capacitación, formación y desarrollo; estudios e investigaciones, así como de la divulgación de temas especializados en la materia electoral y a brindar los servicios que auxilien a los órganos y las instancias competentes para el mejor desarrollo de sus atribuciones.

## **2.2 Tecnologías de la Información y la Comunicación en el IFE**

En la medida que las organizaciones son más grandes, la comunicación entre sus miembros se hace más compleja y las necesidades de comunicación aumentan, por ello se requiere hacer eficientes los procesos comunicativos para optimizar tiempos y aumentar la productividad, como es el caso del Instituto Federal Electoral.

La complejidad de contar con áreas de trabajo en todo el territorio nacional; así como la importante función que lleva a cabo en el país, determinan la necesidad de que el IFE desarrolle procesos comunicativos eficientes y eficaces.

Todas las áreas del Instituto Federal Electoral mantienen comunicación de manera permanente y sistemática a fin de satisfacer necesidades y requerimientos institucionales.

En el Instituto Federal Electoral, la red de comunicación es extensa a través de la palabra escrita y hablada. En ese sentido, en el IFE la comunicación es un factor fundamental para coordinar y organizar las actividades hacia el logro de los objetivos y metas planteados. Es conveniente, entonces, que los miembros del Instituto conozcan y utilicen los medios y las tecnologías del proceso comunicativo que permitan que los mensajes circulen y lleguen de manera eficiente y eficaz a quienes están dirigidos.

En el Instituto Federal Electoral, desde hace varios años, se ha comenzado a introducir tecnologías de la información y la comunicación, no sólo para mejorar el desarrollo de los procesos de trabajo y ofrecer servicios más eficientes a la ciudadanía, sino también para establecer una mejor comunicación y propiciar el intercambio de información entre su personal.

En el IFE, se utiliza toda una gama de medios para poder mantener informados y comunicados a los miembros del Instituto de las decisiones, acuerdos, resoluciones, entre otros, que se dan al interior, así como aquellas que provienen del exterior y que lo afectan o requieren de una acción o respuesta; además se utilizan para la formación a distancia de los miembros del Servicio Profesional Electoral, como veremos en los siguientes capítulos.

Esta nueva forma colectiva de trabajar permite al Instituto Federal Electoral instalarse a la vanguardia de un nuevo tipo de organización que incorpora el aprendizaje colectivo

en su forma de trabajo y que estimula el aprendizaje, la creatividad y la innovación para que su personal resuelva problemas.

Esta cultura de aprendizaje exige de los miembros del Instituto un estilo de trabajo más flexible y cooperativo, en donde la comunicación, que suele ser uno de los principales obstáculos para el trabajo en equipo, se materialice como una de las principales acciones hacia el logro de los objetivos institucionales. De ahí que, como ya se comentó, los primeros cambios que se deben realizar en una organización deben contemplar una estructura que facilite la comunicación.

La comunicación interpersonal y la comunicación a través de los medios y tecnologías de la información y la comunicación con los cuales cuenta el Instituto, y de manera fundamental Internet e Intranet, juegan un papel clave para el desarrollo de sus funciones.

A continuación se mencionan de manera general, las tecnologías que utiliza el Instituto Federal Electoral para la realización de sus actividades:

**Teleconferencia:**

Definida como un “enlace para un fin común entre varios individuos o grupos separados geográficamente. Puede ser interactivo o no y se establece por diversas vías, como líneas telefónicas, canales de microondas, redes de cómputo, satélites, etc. que soportan voz, datos e imágenes. Las teleconferencias pueden ser punto a punto o

multipunto y de enlace regional, nacional o internacional”<sup>11</sup>, también las derivadas de la computadora como Internet e Intranet, fundamentalmente para la distribución de información y la comunicación interna y externa con el personal y con otras organizaciones; así como para proveer los servicios requeridos a la sociedad.

### **Intranet**

Funciona igual que un sitio Web, pero su uso es exclusivo de la organización y de sus miembros para el intercambio de información, ya que puede contener desde documentos y formatos hasta una lista de correo electrónico y/o “Chat”.

"El tipo de información que se publica, intercambia y almacena en una Intranet va desde la motivacional (noticias positivas, felicitaciones al personal, etc.) hasta la que requieren los auténticos grupos de trabajo para realizar sus funciones; pero siempre debe estar encaminada a que la organización alcance sus fines. Es decir, la información en la Intranet debe obedecer a objetivos organizacionales y no personales o departamentales".<sup>12</sup>

La Intranet del Instituto Federal Electoral se conoce como Red IFE y a través de ella están conectados los miembros del Instituto en todo el país. Las principales características de la Red IFE son:

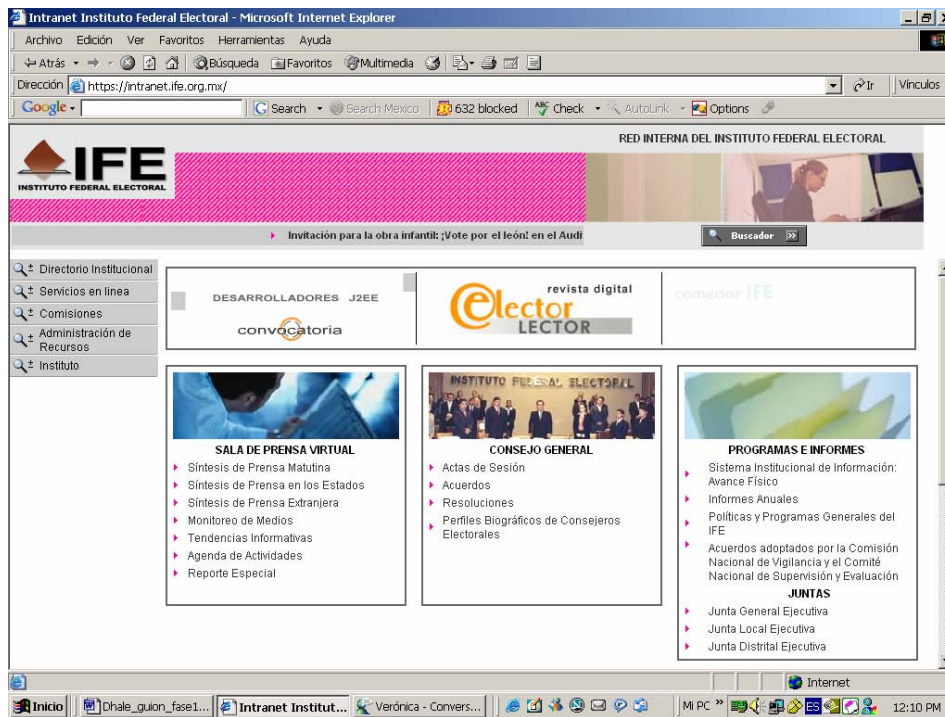
---

<sup>11</sup> ALATORRE Rojo Patricia, ETAL, *Glosario de términos básicos para la educación abierta y a distancia*, México, Universidad de Guadalajara, 2000, p. 39.

<sup>12</sup> PELAYO P., Jorge, "Introducción a las Habilidades para la Comunicación Administrativa", en FERNÁNDEZ Collado, Carlos, op. cit., p. 168.



- Acceso simultaneo a programas e información.
- Acceso a capacitación y formación.
- Los usuarios comparten equipo periférico como impresoras y escáner.
- Permite el envío y recepción de mensajes a través del correo electrónico.
- Permite el uso de foros de discusión.
- Facilita el envío de documentos.



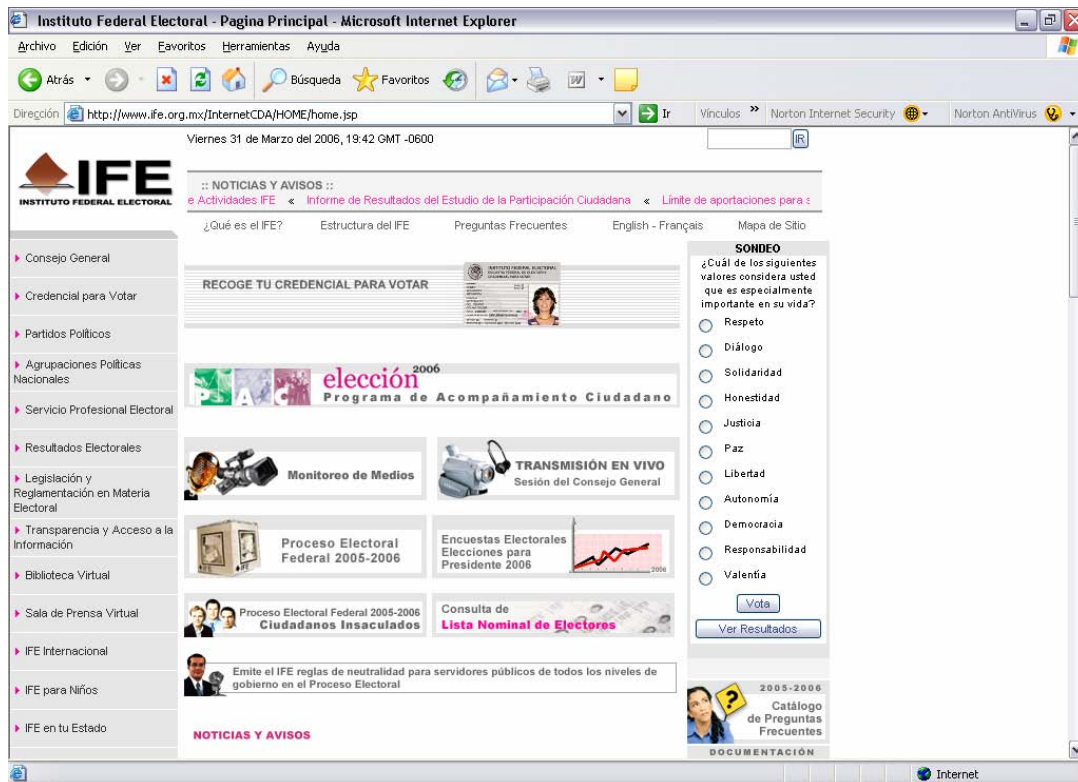
La Unidad Técnica de Servicios de Informática, encargada de administrar la Intranet, mantiene en el sitio información vigente y actualizada que puede ser de utilidad para el desarrollo de las actividades del personal de cada una de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas del Instituto, Juntas Locales y Distritales Ejecutivas.

En la Intranet se puede consultar la siguiente información: Síntesis de prensa matutina, síntesis de prensa en los estados, monitoreo de medios electrónicos, reporte especial de elecciones locales, tendencias informativas, agenda semanal Elector Lector, cine club del IFE, así como de las notas periodísticas en las que se haga mención del IFE. Además, a partir del monitoreo en radio y televisión se pueden encontrar las notas, entrevistas, testimonios, etc., que se realizaron en estos medios, así como la transcripción y la posibilidad de escuchar el audio a través del programa de reproducción multimedia Real Player; reporte de los procesos electorales llevados a cabo en diversos estados, asimismo, por medio de graficas se presentan los resultados del análisis semanal y mensual de las notas y referencias acerca del IFE en medios impresos y electrónicos, así como el tratamiento informativo en primeras planas.

#### **Internet:**

Se caracteriza por ser un sitio en la Web que se utiliza para difundir información sobre los bienes o servicios que ofrece una organización y para establecer contacto con los usuarios de sus servicios, en este caso con los ciudadanos del territorio nacional, o con otras organizaciones, además es útil para que su personal tenga acceso a la información no confidencial.

El sitio Web del Instituto Federal Electoral se encuentra en la siguiente dirección electrónica [www.ife.org.mx](http://www.ife.org.mx).



## Correo electrónico:

“Es un medio que en poco tiempo se ha convertido en la columna vertebral del proceso comunicativo en las organizaciones modernas. Se debe tomar conciencia de que el proceso de la comunicación no es la fría difusión de mensajes, sino la relación con personas a quienes debemos dedicar nuestra mejor actitud”.<sup>13</sup>

En ese contexto, las TIC se constituyen en herramientas efectivas para facilitar el trabajo en equipo, ya que permiten la comunicación y el intercambio de información superando las barreras del tiempo y la distancia, tanto dentro como fuera del Instituto.

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002, p. 101 y 103

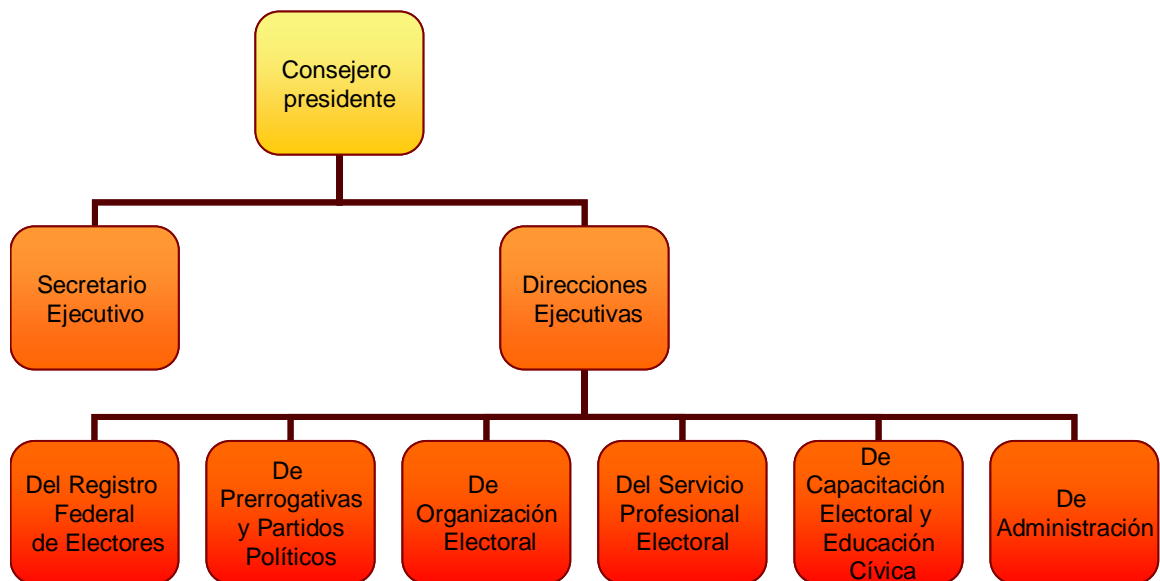
Si se utilizan adecuadamente las tecnologías de la información y comunicación el Instituto Federal Electoral podrá instalarse a la vanguardia de un nuevo tipo de organización que incorpore el aprendizaje colectivo en su forma de trabajo y que estimule el aprendizaje, la creatividad y la innovación para que su personal resuelva problemas.

Pero surgen algunas interrogantes como:

- ¿Cuáles son los impactos derivados de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en la cultura organizacional del IFE?
- ¿Qué cambios se presentan en la forma en que los miembros del Instituto trabajan y se comunican?
- ¿Las TIC que ha implementado el IFE se están utilizando de manera adecuada?
- ¿Las TIC se están aprovechando en todo su potencial por parte de los miembros del IFE?

## 2.3 Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral

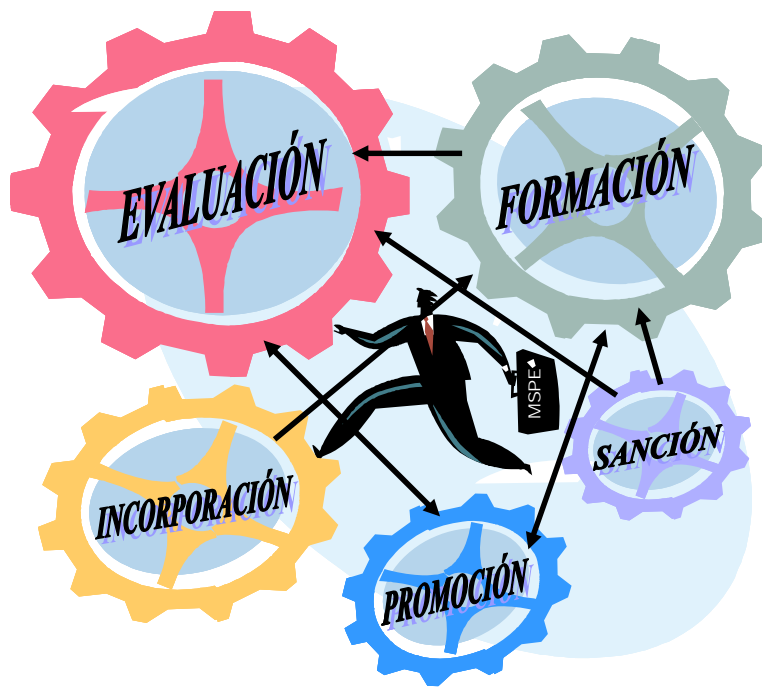
El siguiente organigrama presenta el lugar que ocupa la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional (DESPE) en la estructura del Instituto Federal Electoral.



La Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral tiene la función de llevar a cabo los programas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

Los funcionarios que integran las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas forman el Servicio Profesional Electoral, así como quienes ocupan los cargos inmediatamente inferiores al de Director Ejecutivo, en el caso de la Junta General Ejecutiva.

El Servicio Profesional Electoral se integra por los siguientes procesos:



## Incorporación

Establece tres formas de acceso:

- Ganar el concurso de incorporación,
- Aprobar el examen de incorporación, o
- Acreditar los cursos de capacitación y formación, incluyendo los exámenes correspondientes, y realizar prácticas en los órganos del Instituto.

El concurso de incorporación es un conjunto de procedimientos que aseguran la selección de los aspirantes idóneos para desempeñar los cargos o puestos exclusivos del Servicio, además procura la participación más amplia de aspirantes a ocupar las vacantes y será la vía primordial para la ocupación de vacantes y el acceso al Servicio.

Los exámenes de incorporación tienen como objetivo conocer el perfil de aptitudes, conocimientos generales y orientación laboral de los aspirantes que permitan determinar su idoneidad para desarrollarse en el sistema de carrera electoral.

## **Formación**

La Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, a través del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, debe garantizar un desempeño profesional y especializado en el cumplimiento de las responsabilidades de los miembros, para ello tiene como uno de sus propósitos fundamentales la formación del personal de carrera que integran los órganos ejecutivos y técnicos con el fin de sustentar y potenciar las capacidades técnico-administrativas, conforme a las políticas y programas generales de la institución y en el marco de los principios rectores ya señalados.



La Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral ha definido como eje del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, la profesionalización de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

En consecuencia, el Instituto está comprometido con la idea de impulsar la profesionalización, la cual implica la toma de conciencia de sus miembros sobre las exigencias de la profesión. Ubicado en el ámbito político-electoral, cada miembro del Servicio debe conocer a profundidad sus principios y funciones; leyes, reglamentos y estatuto; sus procedimientos, instrumentos y técnicas para el mejor desempeño de sus competencias y, a la vez, con base en la responsabilidad, a los profesionales les corresponde asumir el fin que su actividad profesional e institución exige.

La profesionalización de los miembros del Servicio Profesional Electoral se concibe como el mecanismo que permite optimizar los procesos internos en la organización. En otras palabras, **“la profesionalización, es un proceso continuo de formación de recursos humanos, que focaliza también su ámbito de actuación a la mejora interna de la organización, ampliándose a aspectos de resolución de problemas funcionales, laborales, así como también, establecer principios, técnicas y procesos que faciliten el funcionamiento sinérgico, orientado a facilitar a la organización la adaptación y el cambio ágil en entornos en extremo fluctuantes y cambiantes.”** <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Documento interno de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral titulado *Modelo Curricular del Programa de Formación y Desarrollo Profesional del Servicio Profesional Electoral*, IFE, 2000, p.26



El reto de la formación profesional es la construcción y fortalecimiento de sujetos capaces de conocer, analizar, reflexionar, aplicar, integrar, construir y producir nuevos conocimientos.

## **Evaluación**

Fortalece en los miembros del Servicio la toma de conciencia sobre su quehacer profesional y su actuación institucional, así como su sentido de pertenencia y responsabilidad profesional con apego a la misión y fines institucionales.

Evaluar el desempeño es un proceso de asignación de un valor, medida y apreciación acerca del trabajo de una persona durante un periodo específico.

La evaluación es un procedimiento por medio del cual se estima el rendimiento integral de un funcionario a lo largo de un periodo determinado y/o en relación a la contribución que aporta al logro de los objetivos institucionales. Los resultados sirven como criterios para la toma de decisiones a nivel individual e institucional.

Sirve para revitalizar y enriquecer los principios institucionales, a través de la probidad y responsabilidad; y la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos mediante el empleo adecuado de los recursos públicos. Es clave de la mejora continua en los servicios y la labor desarrollada. Se concibe como un mecanismo de diálogo entre los funcionarios, sus evaluadores y la organización.

Para desarrollar la cultura de la evaluación se requiere de un compromiso de todos y cada uno de los involucrados en este proceso y de asumir las responsabilidades correspondientes, permitiendo potenciar constructivamente habilidades que coadyuven en la consecución de las metas. Su adquisición no es fácil y depende de variables que determina el evaluado y de aquellas que se relacionan con las expectativas del evaluador.

### **Promoción**

Su eje conductor es el reconocimiento al **mérito** en toda su extensión, es decir, en la trayectoria y desempeño profesional. Dentro de sus procesos se encuentran el otorgamiento de: incentivos, titularidades y promociones en rango.

Se basa en un sistema de reconocimientos que predominan sobre las estructuras de castigo y propician que los funcionarios cumplan sus labores de manera profesional, además, reconoce los esfuerzos diferenciales en un contexto de competencia y equidad.

### **2.4 El Servicio Profesional Electoral**

“Para garantizar un *desempeño profesional y especializado* en el cumplimiento de sus responsabilidades, el Instituto Federal Electoral cuenta con un sistema denominado

Servicio Profesional Electoral, con personal calificado<sup>15</sup> para prestar el servicio electoral, principalmente en sus áreas sustantivas vinculadas a la preparación y organización de las elecciones.”<sup>16</sup>

Es un sistema profesionalizado que fortalece en sus miembros la responsabilidad profesional y el ejercicio de los principios democráticos.

De acuerdo con los valores de la democracia moderna la profesionalización del servicio público de carrera implica:

- 👉 Competencia.
- 👉 Aptitudes y méritos.
- 👉 Desempeño calificado.
- 👉 Criterio profesional.
- 👉 Sentido de pertenencia institucional.
- 👉 Visión democrática.
- 👉 Identidad Institucional.

A continuación se presentan algunas estadísticas de las características fisiológicas, geográficas y culturales de los miembros del Servicio Profesional Electoral, con datos actualizados a junio de 2003.

---

<sup>15</sup> De conformidad con la legislación reglamentaria que en materia electoral rige a este organismo, como son el Código Federal Electoral de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, así como los Programas y Políticas Generales, en sus objetivos se establece que el Instituto Federal Electoral tiene la prioridad de la *profesionalización y especialización* de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

<sup>16</sup> Cfr., *¿Qué es el Instituto Federal Electoral?*, documento de la página Web: <http://www.ife.org.mx>

Para la caracterización de la población destino se parte de cuatro tipos de datos en función de los elementos principales del objetivo general del Programa de Formación:

*Datos Personales:* A partir de la edad y sexo de los miembros del Servicio es posible conocer las variables sociológicas que determinan el tipo de estrategias de aprendizaje a utilizar, ya que el proceso de aprendizaje en los adultos posee características particulares que deben considerarse cuando se realiza cualquier esfuerzo de formación.

*Datos Institucionales:* En este rubro se encuentran las condiciones bajo las cuales se aplica el Programa, analizadas a través de la permanencia de los miembros del Servicio Profesional en el Instituto, los cargos que desempeñan y las actividades que realizan en el ámbito profesional para conocer las problemáticas a las que se enfrentan.

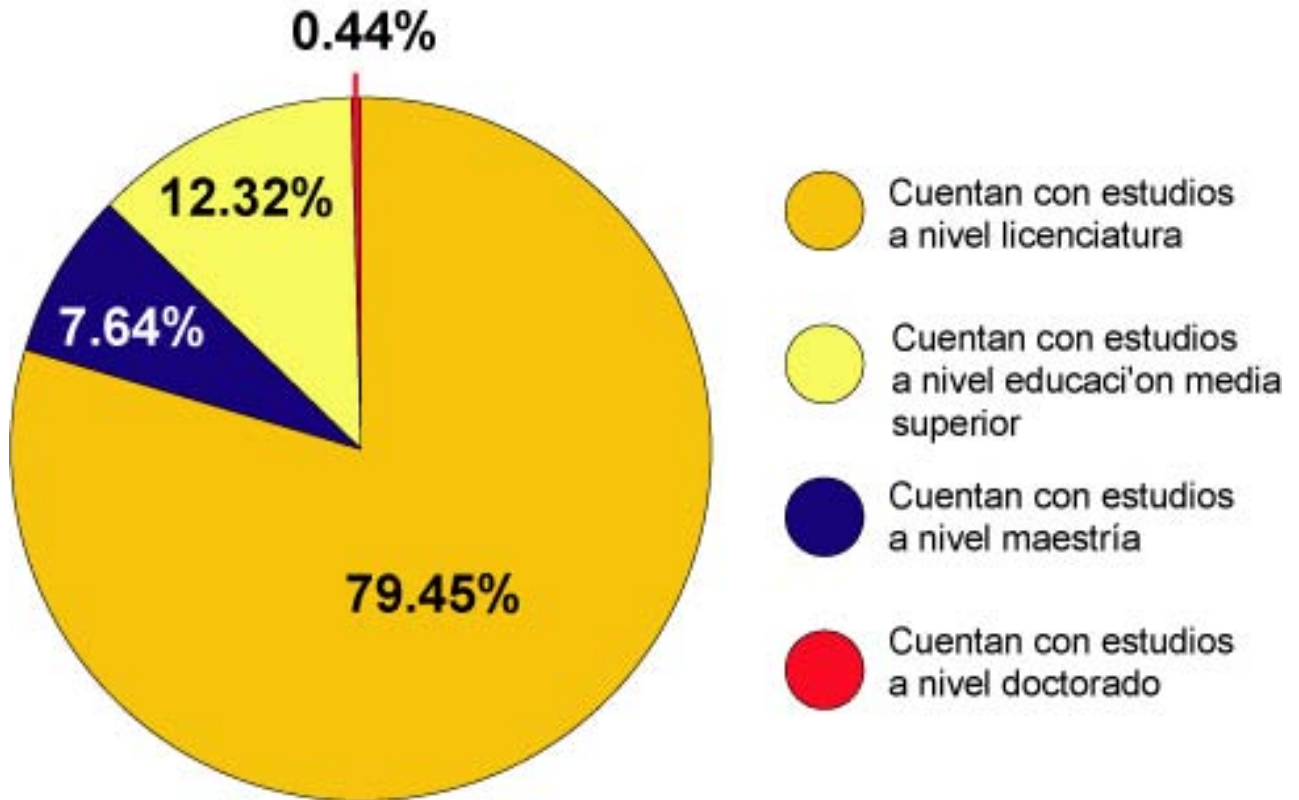
*Datos Académicos:* Este segundo grupo de características, tiene como elemento importante la formación escolar previa y el desempeño durante la integración al Servicio Profesional Electoral, ya que ante tal diversidad de antecedentes educativos, es necesario establecer los niveles de dificultad con los que se abordan los contenidos y el diseño didáctico que debe privilegiarse.

*Datos Mediáticos:* Los cuales se refieren al tipo de información que el usuario privilegia para la integración a su conocimiento profesional entre la que podemos distinguir materiales impresos, materiales audiovisuales y materiales multimediáticos, lo cual sólo

es posible distinguir a través de una constante evaluación de cada uno de los recursos utilizados por el Programa de Formación.

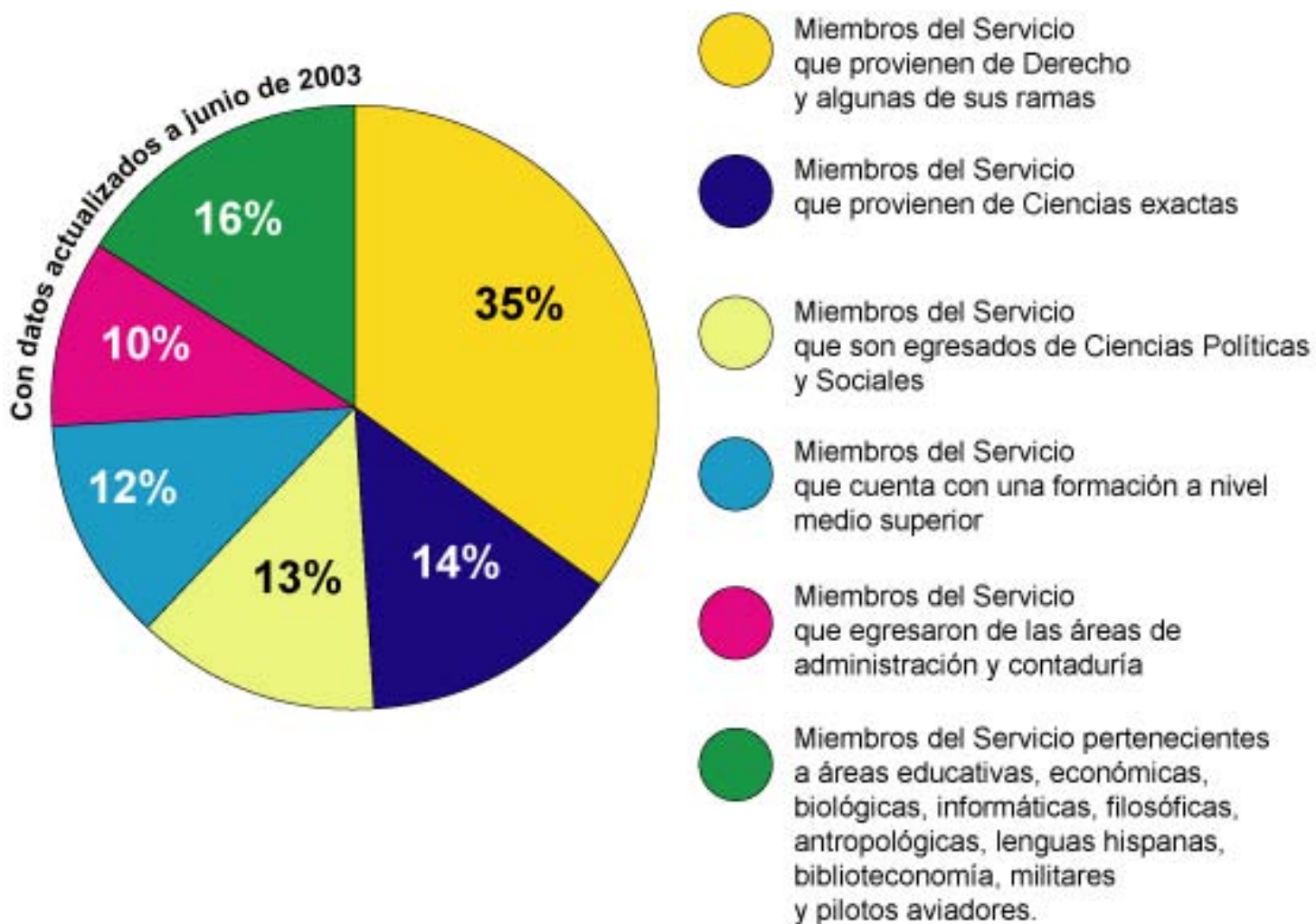
Es importante señalar que en el grado académico logrado existen diferencias importantes como se muestra en la siguiente gráfica:

**Grado académico**



Los miembros del Servicio provienen de las siguientes áreas de formación:

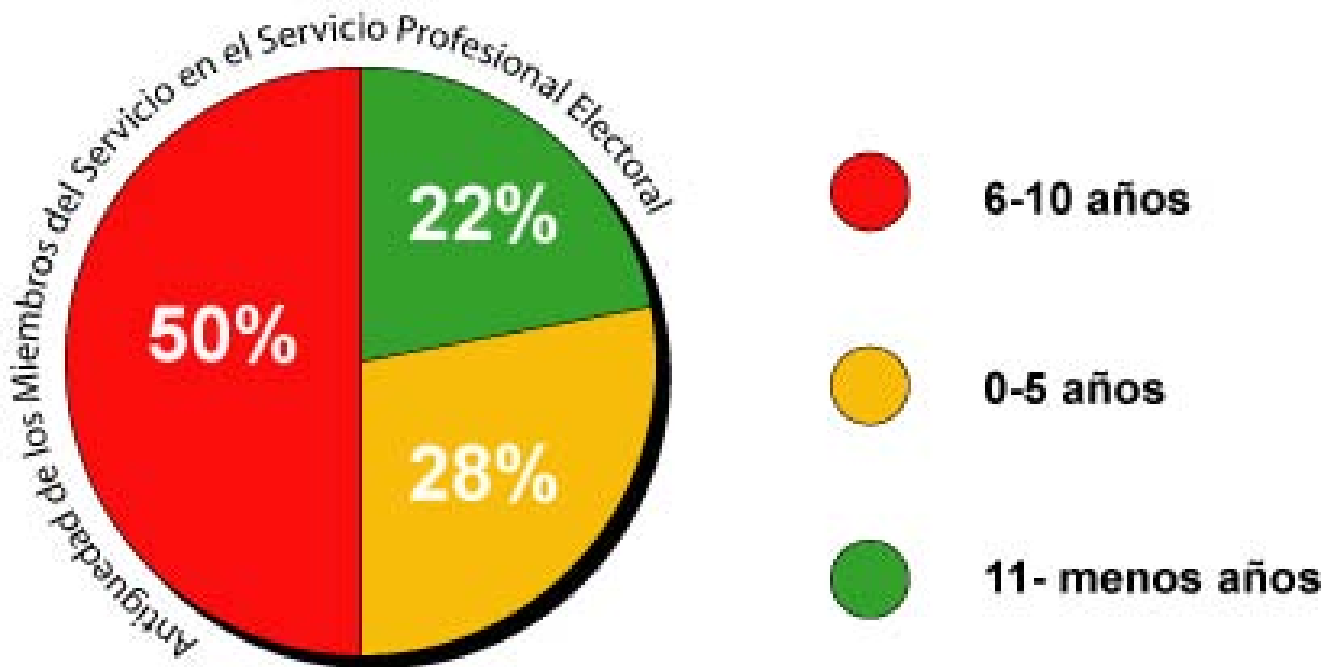
### Áreas de Formación



En este rubro de aspectos profesionales se encuentran las condiciones bajo las cuales se aplica el Programa, analizadas a través de la permanencia de los miembros del

Servicio Profesional de los cuales más del 50% tiene una antigüedad de 6 a 10 años en el Instituto tomando en cuenta que éste fue creado hace dieciséis años (1990).

### Tiempo de permanencia



Una vez caracterizando a la población destino, es posible considerar las modalidades a través de las cuales se puede brindar apoyo a la construcción de su conocimiento.

La formación de los miembros del Servicio Profesional Electoral se constituye por la totalidad de procesos educativos mediante los cuales se desarrollan aptitudes,

habilidades y conocimientos que les permiten afrontar y vivenciar óptimamente el desarrollo profesional y laboral.

Desde este punto de vista, la **formación en servicio** se constituye como un sistema abierto y permanente que no distingue edades y que abarca tanto el ámbito personal como profesional a partir de las necesidades e intereses de los sujetos y de la institución a la que pertenecen.

Como veremos en el capítulo tres, la reestructuración el Programa de Formación y Desarrollo Profesional incorporó las tecnologías de la información y la comunicación fortaleciendo la comunicación organizacional del Instituto Federal Electoral.



## **CAPÍTULO 3. EL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**

### **3. 1 El Programa antes del año 1999**

Desde su creación en 1990, el Instituto Federal Electoral tiene por mandato constitucional la necesidad de contar con personal calificado para desarrollar las funciones electorales, con esta finalidad, se diseñó el Programa de Formación y Desarrollo Profesional, bajo la Coordinación de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.

El Programa de Formación y Desarrollo Profesional proporciona a los miembros del Servicio Profesional Electoral los conocimientos, técnicas, habilidades y actitudes con el propósito de asegurar un desempeño laboral que garantice la corresponsabilidad, pertinencia y calidad de los procesos electorales; así como la confianza ciudadana.

La formación del personal de carrera se estableció en tres fases: Básica, Profesional y Especializada. El Programa de Formación y Desarrollo Profesional busca atender la formación, capacitación y actualización del personal de carrera, considerando las necesidades del puesto, cargo y cuerpo de las áreas de adscripción, el carácter heterogéneo de dicho personal y los ámbitos culturales y específicos sobre los cuales realiza su práctica profesional.

Además, busca que el personal de carrera enfrente con mayor eficiencia y responsabilidad los problemas cuyas resoluciones sean de interés fundamental para los

finos y valores que promueve el Instituto, así como de propiciar que los miembros del Servicio posean un saber integrado que los conduzca a un mejor desempeño profesional y a una superación profesional permanentes.

Desde 1993, a la par de la integración formal del Servicio Profesional Electoral, se puso en marcha el Programa de Formación y Desarrollo Profesional, constituido por actividades de carácter académico y técnico, con el objeto de ofrecer a los miembros del Servicio conocimientos que contribuyeran a mejorar las actividades que desempeñan en el ámbito de su actuación profesional.

Hasta el año de 1999 el Programa de Formación y Desarrollo Profesional Electoral operaba bajo la modalidad mixta: presencial y a distancia, y un esquema de acreditación de materias basada en la aplicación de una prueba objetiva. Los miembros del Servicio contaban solamente con antologías y guías de estudio con el fin de apoyar la aplicación de exámenes de los miembros del Servicio.

Con el fin de mejorar el modelo educativo del Programa de Formación y detectar las necesidades de los miembros del Servicio en cuanto a su formación, se realizó un diagnóstico, en el cual los miembros del Servicio solicitaron contar con:

- Asesorías académicas
- Círculos de estudio
- Apoyos educativos adicionales a las antologías
- Guías de estudio

Es importante destacar que durante el proceso de revisión del Programa de Formación y Desarrollo Profesional se hizo evidente que los contenidos, métodos, materiales didácticos y evaluación final requerían de su revisión y actualización, así como de una adecuación a las nuevas dinámicas de formación para el trabajo y la utilización de distintos medios orientados, entre otras cosas a optimizar los aprendizajes.

En 1999 la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral realizó diversas evaluaciones sobre la operación y los resultados que generaba el Programa de Formación y Desarrollo Profesional del IFE.

El equipo que participó en el análisis de los documentos anteriores detectó diversas fortalezas y oportunidades de mejora, las más destacadas fueron:

- El modelo educativo en el que se sustenta el Programa de Formación y Desarrollo resultó medianamente satisfactorio, sin embargo, se consideró necesario incluir modificaciones que impactaran en el mejoramiento de las formas de examinación, en los materiales didácticos, actualización de contenidos y fortalecimiento de las asesorías.
- Se consideró necesario orientar al Programa de Formación hacia la obtención de mayores niveles de eficiencia en el desempeño laboral.

- Un alto porcentaje de los miembros del Servicio consultado propuso incluir contenidos específicos diferenciados en términos de las funciones que desempeñan en los cuerpos directivos y técnicos. Así que se diseñaron contenidos por cargo y puesto.
- Por lo que hace al modelo de formación a distancia se consideró necesario incluir una diversidad de opciones y medios instruccionales que incorporaran las tecnologías de la información y la comunicación de mayor utilidad para potenciar el aprendizaje y disminuir los costos de operación del modelo de formación.

Dentro del desarrollo de las etapas anteriores participaron profesionales de diversas disciplinas, quienes realizaron múltiples funciones para la construcción del modelo, la definición de la estructura curricular y la elaboración de los nuevos materiales didácticos.

Como parte de las estrategias para solucionar la problemática detectada se organizaron equipos de trabajo para desarrollar las propuestas pertinentes. Este trabajo se desarrolló a partir de las siguientes etapas:

1. Diseño del nuevo modelo de formación.
2. Diseño de la nueva estructura curricular.
3. Definición de los materiales didácticos.
4. Elaboración de los materiales didácticos.
5. Implementación del nuevo modelo de formación.

Se llegó a la conclusión de que el Instituto Federal Electoral debería incorporarse a un nuevo método de formación, con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación, pues aunque el IFE ya contaba con estas tecnologías, nos las utilizaba para la formación de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

Pero como todo cambio tuvo algunas resistencias por parte de los mismos miembros del Servicio que estaban acostumbrados a trabajar de manera tradicional, por lo que se tuvieron que realizar tareas que poco a poco fueran sensibilizándolos para utilizar las nuevas tecnologías.

Se partió del hecho de que el nuevo Programa de Formación y Desarrollo Profesional fuera compatible con los principios y valores de la Institución, se tenía que percibir la mejora.

También se tomó en cuenta las características que se deberían desarrollar en los miembros del Servicio al incorporarse a una nueva forma de aprender y comunicarse:

- a) Competencia conceptual: entender los fundamentos teóricos de la formación.
- b) Competencia técnica: concebida como la habilidad conocer los medios de comunicación y las TIC para utilizarlos óptimamente.

- c) Competencia de contexto: entender el contexto social o ambiente que rodea para comprender el cambio.
- d) Competencia de comunicación interpersonal: la habilidad para utilizar la comunicación oral y escrita en forma eficaz.
- e) Competencia de integración: habilidad para combinar las destrezas teóricas y técnicas en la práctica profesional real.
- f) Competencia de adaptación: para anticipar y adaptarse a los cambios, por ejemplo los tecnológicos, importantes para alcanzar la profesionalización.

Por ello se realizaron, dentro del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, actividades que permitieran el desarrollo de estas competencias.

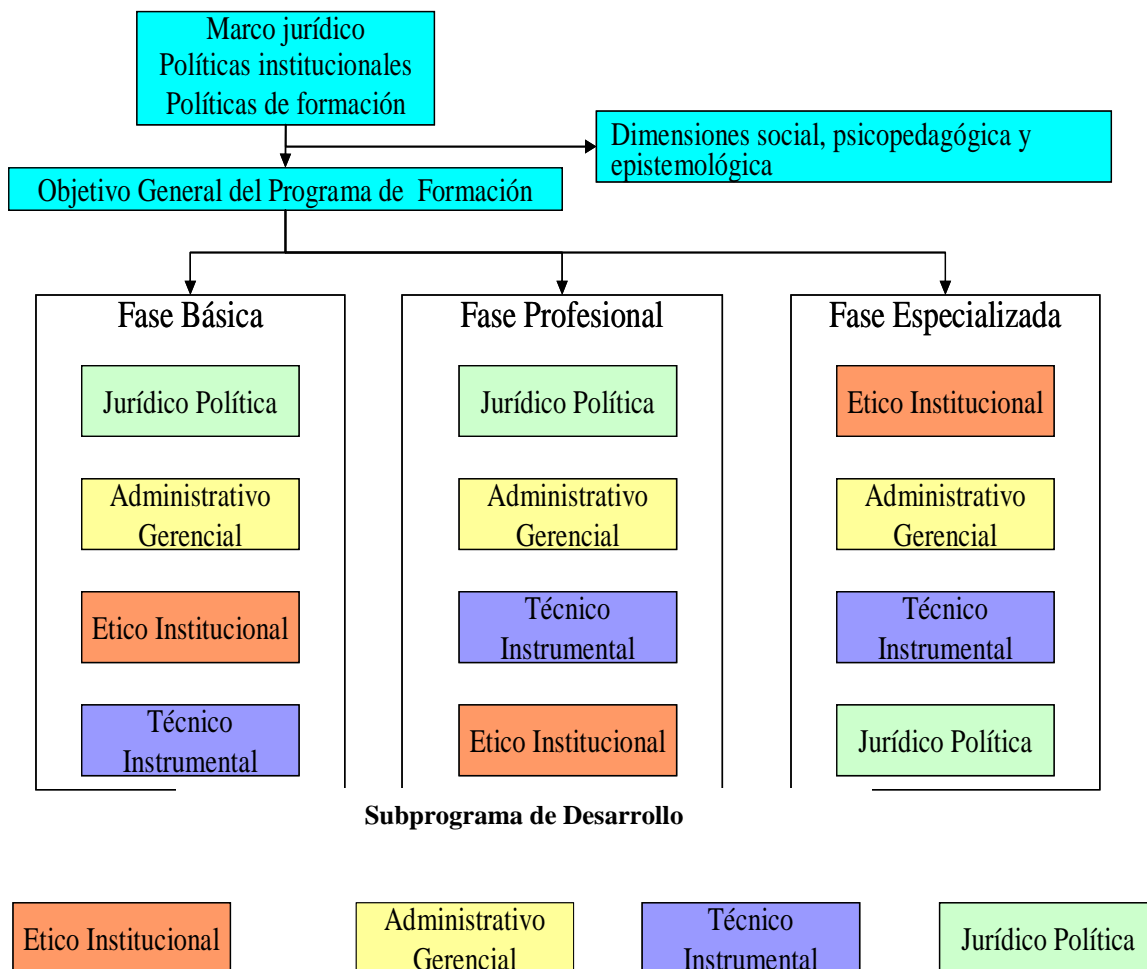
La comunicación en las actividades del Programa de Formación y Desarrollo Profesional es un factor fundamental para coordinar y organizar las actividades hacia el logro de los objetivos y metas planteados.

Era conveniente, entonces, que los miembros del Servicio Profesional Electoral, así como las personas que administran el Programa de Formación conocieran y utilizaran las herramientas del proceso comunicativo, con el objeto de permitir que los mensajes circularan y llegaran de manera eficiente y eficaz a quienes estaban dirigidos.

El Programa de Formación y Desarrollo Profesional, como veremos más adelante en la parte correspondiente a la modalidad de formación a distancia, no se podría desarrollar y fortalecer sin el uso de Internet, Intranet y el correo electrónico, los que resultan fundamentales para el óptimo desempeño, implementación y comunicación.

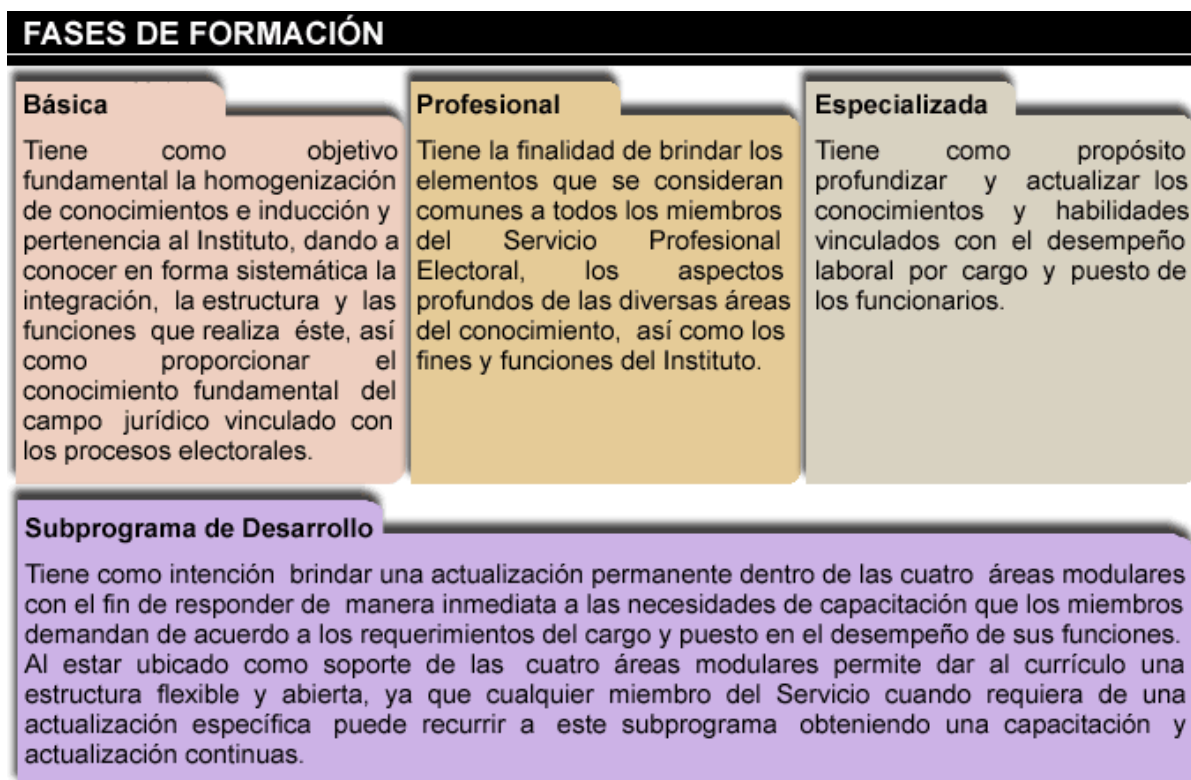
### 3.2 El Programa después del año 2000.

Como resultado de los trabajos realizados se obtuvo la estructura del nuevo Programa de Formación y Desarrollo Profesional. La organización de los contenidos, conceptos y actividades de aprendizaje del Programa se fundamenta en un enfoque modular dividido en cuatro áreas.



Es importante partir de la base de que el proceso de formación esta organizado por una estructura curricular de un modelo no formal de educación, en el cual el grado se establece por niveles o fases que se deben cursar como parte de un proceso de formación permanente y continuo, que permite una flexibilidad para adaptarse a situaciones nuevas que surgen tanto en el proceso de enseñanza-aprendizaje como en el desempeño de las funciones profesionales de los miembros del Servicio.

### Estructura Curricular por Fases y Áreas.



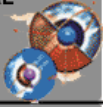



Las áreas modulares son la integración multidisciplinaria del conocimiento y de las actividades de aprendizaje, que permiten a los miembros del Servicio alcanzar los objetivos formativos a través de los conocimientos, habilidades y actitudes para atender las necesidades que se presenten en el desempeño de sus funciones.



El Programa se fundamenta en un concepto curricular de proceso que involucra diferentes dimensiones: socioeducativas, epistemológicas y psicopedagógicas, lo cual da origen a una serie estructurada de experiencias de aprendizaje que en forma intencional se orientan hacia una finalidad concreta, el producir los aprendizajes deseados.

Este concepto curricular trasciende la simple estructuración de objetivos y contenidos, incorporando: la caracterización de la práctica profesional en el contexto de los fines institucionales; el marco legal representado por la normatividad que lo legitima y los aspectos teórico-disciplinarios, las exigencias pedagógicas, metodológicas y técnicas desde las cuales se aborda la formación dirigida a la especialización como parte de la profesionalización.

<b>ÁREAS MODULARES</b>	
<b>JURÍDICO - POLÍTICA</b> 	<p>En esta área los miembros del Servicio Profesional Electoral desarrollarán las competencias políticas y jurídicas que les permitan identificar, relacionar, aplicar y reflexionar acerca de los distintos elementos que constituyen el discurso democrático, en tanto marco referencial y contexto en el cual surge la Institución en la que laboran y adquieren sentido las funciones que llevan a cabo como servidores públicos y las características de los instrumentos y mecanismos de legitimación y distribución del poder político en México.</p>
<b>ÉTICO - INSTITUCIONAL</b> 	<p>Su objetivo general es comprender el sentido democrático de la profesionalización del Servicio Electoral y de los derechos y las libertades democráticas con una ética de la responsabilidad, integrando a los hábitos, actitudes y formas de proceder individual y social, los presupuestos éticos y políticos propios de los principios y valores de una organización y cultura política democrática.</p>
<b>ADMINISTRATIVO - GERENCIAL</b> 	<p>El objetivo general del área modular, establecido en el Acuerdo de la Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral por el que se aprueban modificaciones al Programa de Formación y Desarrollo, se dirige a: "Mejorar el manejo por parte de los miembros del Servicio Profesional Electoral, de los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición y organizar con eficiencia los trabajos en equipo mediante el incremento y mejoramiento de sus habilidades de conducción y liderazgo".</p>
<b>TÉCNICO - INSTRUMENTAL</b> 	<p>Esta área pretende coadyuvar al logro de la misión, visión, las políticas educativas y del objetivo general del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, a través de habilidades y destrezas que permitan a los miembros del Servicio Profesional Electoral utilizar todos los conocimientos y aptitudes alcanzados a lo largo del Programa.</p>

Cada área modular se integra por módulos que representan una unidad de aprendizaje cuyo contenido está estructurado sobre la base de la integración de varias disciplinas organizadas para abordar un determinado objeto de estudio.

### **3.2.1 Modelo Educativo del Programa de Formación y Desarrollo Profesional**

Este proyecto se orienta a una población en servicio, por lo que la estrategia de formación prevé la conjugación de variables de comunicación y coordinación académica.

El primer marco de referencia es el objetivo general del Programa de Formación y Desarrollo Profesional que es; formar especialistas en procesos e instituciones electorales que en un marco ético sean responsables de organizar eficaz y eficientemente las elecciones federales con apego a la ley y a los fines y principios institucionales, a través del conocimiento del Sistema Electoral Mexicano y de partidos, de la aplicación de la normatividad, así como del manejo de recursos institucionales y de técnicas especializadas, mediante una modalidad educativa presencial y a distancia que promueva la profesionalización, la integración, desarrollo y profundización de los conocimientos, habilidades y actitudes, coadyuvando así a la consolidación del orden político democrático.

Para el logro de este objetivo el Programa de Formación y Desarrollo Profesional supone un individuo que aprende cuando participa, implicándose activamente, a partir

de lo cual, experimenta modificaciones y reestructuraciones en su proceso de construcción del conocimiento y en su persona, estableciendo relaciones entre los nuevos contenidos y los elementos disponibles en su estructura cognoscitiva.

Se parte de la concepción de que el adulto aprende cuando participa, implicándose activamente en un proceso de enseñanza-aprendizaje, para ello plantea dudas, formula hipótesis, arriba a conclusiones parciales, manipula objetos, organiza elementos, etc., con el propósito de encontrar un nuevo aprendizaje funcional aplicable a sus responsabilidades laborales. Todas estas acciones objetivas y subjetivas comprenden modificaciones y reestructuraciones en su proceso de construcción del conocimiento, y por ende en su persona.

El aprendizaje en los adultos debe estar ligado fundamentalmente a la experiencia y a las motivaciones que de ella surjan. Así, la formación puede y debe tener lugar en la vida diaria.

Teniendo en cuenta que la formación parte de un enfoque en el que los participantes construyen su aprendizaje colaborando entre sí, la estrategia de comunicación debe distinguir la forma de aprovechar cada instrumento en el logro de objetivos de formación buscando una correlación que permita aprovecharlos todos; dar a conocer a los actores involucrados el funcionamiento, las posibilidades de uso de cada uno a partir de una perspectiva sistemática y evaluar el provecho didáctico e informativo que tanto el Programa de Formación como los miembros del Servicio obtienen de ellos ya sea para

fortalecerlos con estrategias de implementación o bien para cambiar su función inicial en caso de no ser correctamente utilizados.

En el Programa de Formación existe una estructura basada en procesos de enseñanza aprendizaje mediante los cuales el miembro del Servicio desarrolla e integra actitudes, valores, aptitudes, habilidades y conocimientos a partir de su experiencia cotidiana y de los recursos educativos precedentes de su medio social y en el ámbito laboral, para comprender la realidad y desde allí interactuar con ella.

Debido a la diversidad sociocultural, ubicación geográfica en todo el país y carga laboral de los miembros del Servicio Profesional Electoral, el Programa de Formación y Desarrollo Profesional está diseñado en dos modalidades: presencial y a distancia. Esta última, como ya comentamos, a partir de año 2000 toma como base la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, con la finalidad de crear un soporte tecnológico virtual, para hacer llegar a los miembros del Servicio información y propiciar la comunicación, logrando así que desarrollen aprendizajes significativos que contribuyan en el mejoramiento de su desempeño laboral, profesional y en su vida diaria.

La modalidad a distancia a través de un ambiente virtual, permite seguir un proceso de aprendizaje síncrono o asíncrono, sin necesidad de coincidir ni en espacio ni en tiempo. La no coincidencia en el espacio y en el tiempo es el motivo fundamental para que cada uno de los participantes establezca su propio ritmo de trabajo, a partir de sus necesidades laborales y personales.

Con la modalidad presencial es posible crear situaciones de aprendizaje en las que se comparten las opiniones de los participantes, lo que les permite aprender reaccionando a estímulos internos y del medio social.

Ambas modalidades se sustentan en el concepto de autoaprendizaje, que tiene como fundamento teórico el enfoque constructivista, y el aprendizaje significativo, es decir, que les permitan a los participantes utilizar los conocimientos en circunstancias reales de trabajo, desarrollando un proceso dinámico de transformación mutua, donde las situaciones nuevas se integran a las ya conocidas y resueltas.

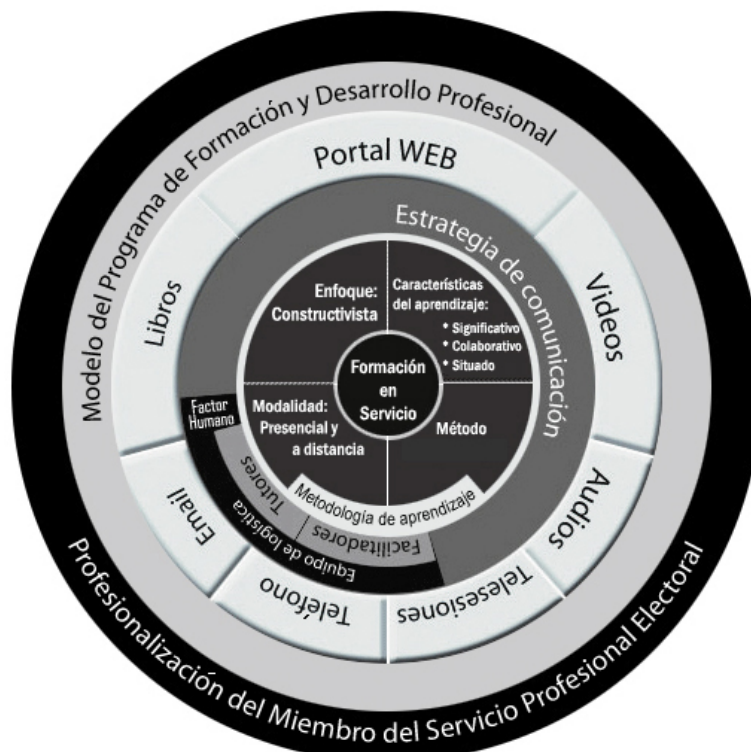
Por lo que se refiere al modelo de formación a distancia, se consideró necesario incluir una diversidad de opciones y medios instruccionales que incorporaran las tecnologías de la información y la comunicación para potenciar el aprendizaje y la comunicación, así como disminuir los costos de operación del proceso de formación.

Con la modalidad a distancia se elimina la barrera creada por la dispersión geográfica, se favorece el autodidactismo pues se facilita que el participante planee sus tiempos de estudio; se fortalece y agiliza el proceso de comunicación entre miembros del Servicio, facilitadores y coordinadores académicos, permitiendo enriquecer el conocimiento a través de la experiencia compartida y permite el acceso inmediato a diversas fuentes de información.

Los miembros del Servicio solicitaban mayor comunicación con los asesores académicos y sesiones presenciales frecuentemente; esto trae como consecuencia a la institución gastos de traslado, hospedaje y alimentación para los asesores académicos, así como un espacio con las condiciones necesarias para impartir las asesorías; por lo que se pensó en utilizar de manera adecuada las TIC que ha implementado el IFE y que no se estaba aprovechando todo su potencial por parte del personal, ya que no eran del todo conocidas.

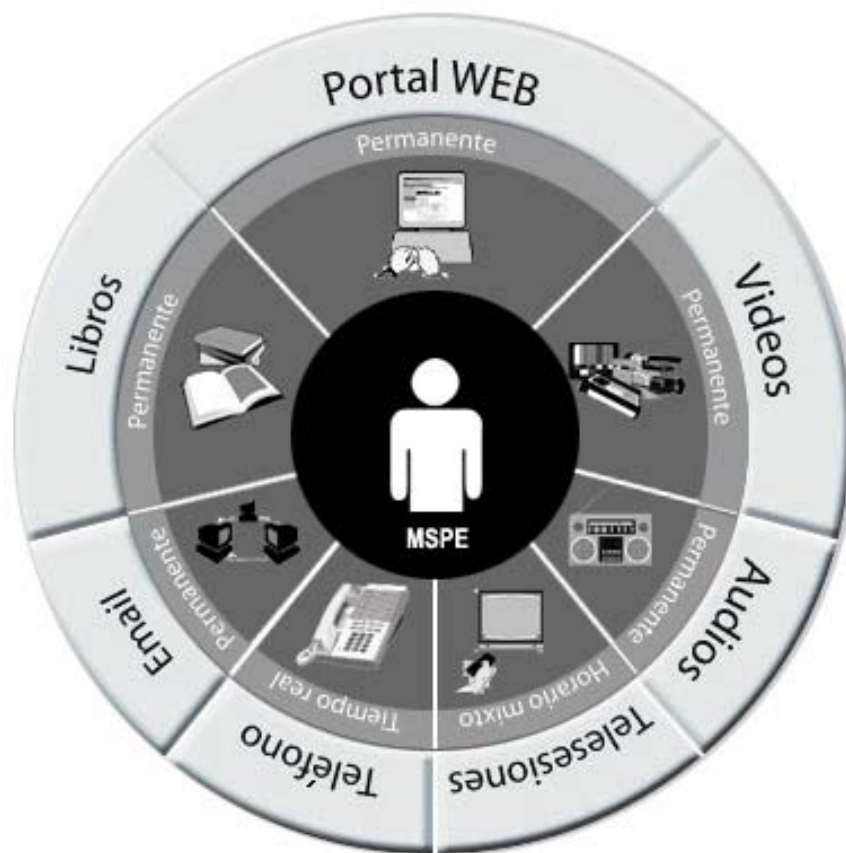
Estos elementos forman parte de la metodología del Programa de Formación y Desarrollo y están interrelacionados, de manera que constituyen un sistema integral que proporciona un soporte al miembro del Servicio, para llevar a cabo su proceso de construcción del conocimiento.

El siguiente esquema representa gráficamente el modelo educativo del Programa de Formación y Desarrollo Profesional.



En tal sentido resulta importante puntualizar que todos los recursos didácticos desarrollados por el Programa de Formación y Desarrollo Profesional se organizan mediante distintos componentes de un plan que integra diferentes medios entre las cuales, además del portal, también se encuentran textos, videocasetes, audiocasetes y telesecciones, adaptados a las necesidades de un enfoque que combina los beneficios de las modalidades presencial y a distancia surgidas a partir de distinguir ciertas características en el aprendizaje de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

### Estrategia de Medios y Tecnologías



Es importante tener presente las características de los medios y recursos didácticos de apoyo que se van a utilizar en el proceso de formación, con el fin de elaborar una estrategia general de comunicación formativa y dotar a los materiales de aquellas características básicas que permitan alcanzar los objetivos establecidos, ya que no puede existir la improvisación, de ahí la importancia de tener presentes desde la planeación y el diseño instruccional todos los elementos que están inmersos en éste como: objetivos, contenidos, actividades de aprendizaje, evaluación, tiempo, apoyo bibliográfico, etcétera.

### **3.2.2. Operación del Programa de Formación y Desarrollo Profesional**

Para el desarrollo del Programa de Formación y Desarrollo Profesional es necesario establecer vinculaciones con las instancias del IFE ya sea para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación o bien para el contenido de las áreas modulares.

A continuación se mencionan las instancias del IFE con las que tiene vinculación la DESPE para el desarrollo del Programa de Formación.

- Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos. El apoyo que le brinda al Programa de Formación es el préstamo de su estudio de grabación, para la transmisión de teleconferencias, edición de las grabaciones y de su equipo técnico-humano para llevar a cabo producciones.



- Dirección Ejecutiva del Capacitación Electoral y Educación Cívica. Brinda su apoyo para programar las teleconferencias del Programa de Formación cuando se requiere transmitir un programa, capacitación o formación a través de la Red EDUSAT.
- Coordinación Nacional de Comunicación Social. Brinda su apoyo para reproducir el audio y videos del programa de formación.
- Centro de Formación y Desarrollo. La DESPE cuenta con el Centro para el desarrollo de contenidos del Programa de Formación.
- Unidad Técnica de Servicios de Informática y Comunicaciones. Esta Unidad Técnica provee de las tecnologías de la información y la comunicación al programa de Formación y Desarrollo Profesional.

La comunicación que se establece con las diversas instancias del IFE permite conocer profundamente el trabajo que realiza cada una de ellas y fortalece la comunicación organizacional al conocer cómo realizan su trabajo y los canales de comunicación que utilizan para el desarrollo de sus actividades.

### **Modalidad Presencial**

Esta modalidad se realiza en cada entidad federativa con la celebración de círculos de estudio coordinados por los facilitadores, que son miembros del Servicio con una

formación académica afín al área modular en la que fungen como tal y cuentan con disposición para realizar la actividad.

### **Material impreso:**

Al tratarse de un Programa de Formación para ser implementado en una modalidad a distancia, el material impreso tiene una función central; los textos poseen la información necesaria y actividades de aprendizaje que permiten al miembro del Servicio construir el conocimiento y desarrollar competencias, habilidades, destrezas, valores y actitudes favorables a sus intereses personales y laborales. Están estructurados para apoyarlo de forma permanente, aprovechando los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida, logrando el aprendizaje significativo. Es decir, proporcionan el contenido instruccional que sirve de base para las discusiones en sesiones presenciales y a las distintas modalidades de apoyos didácticos.

### **Facilitadores:**

Es importante destacar que los facilitadores reciben formación temática, pedagógica y tecnológica a través de un seminario nacional presencial; en éste se enfatiza, que el aprendizaje significativo constituye el factor más importante, por lo que la formación se fortalece en la construcción de conocimientos acordes con los diferentes contenidos de aprendizaje.

Las facilitadores son fundamentales en la operación del Programa de Formación, ya que son los mediadores entre los contenidos planteados, los textos autoinstruccionales, los medios de comunicación, las TIC y los miembros del Servicio, esto significa que la función del facilitador está encaminada a brindar un soporte o ayuda al miembro del Servicio y facilitar a éste el aprendizaje de los conocimientos requeridos en un proceso de formación.

Por esta razón se considera importante que los facilitadores reciban una formación temática, pedagógica y tecnológica, la cual les permitirá apoyar y dar seguimiento a los miembros del Servicio en las sesiones de los círculos de estudio, presenciales o virtuales, entendidos estos como una estrategia de aprendizaje flexible para entender a una comunidad heterogénea y dispersa geográficamente.

Su esencia es enriquecer el aprendizaje a través de la experiencia profesional de cada uno de los participantes, también se considera un espacio compartido, que permite tanto a los facilitadores como a los miembros del Servicio, la interacción, comunicación, retroalimentación e integración de diferentes tipos de saberes.

El facilitador debe ser capaz de promover en los miembros del Servicio aprendizajes con un alto grado de significación y funcionalidad, atendiendo a las características concretas de cada situación, usando los recursos didácticos de que dispone, además promover que la organización de las actividades es un hecho de corresponsabilidad con los miembros del Servicio, de ninguna manera independiente de la naturaleza del contenido sobre el que están trabajando. En esta corresponsabilidad, es necesario

tener en cuenta no sólo las capacidades y los conocimientos previos con los que se aborda el aprendizaje de los miembros, sino también sus actitudes, expectativas, motivaciones e intereses.

Las funciones del Facilitador son las siguientes:

- Coordinar los círculos de estudio presenciales de cada área modular y fase en todo el territorio nacional.
- Brindar soporte y/o ayuda a los miembros del Servicio.
- Facilitar al miembro del Servicio el aprendizaje de los conocimientos requeridos en su proceso de formación.
- Enlazar los procesos de construcción del aprendizaje de los participantes, con los contenidos, saberes y significados colectivos culturalmente organizados.

Hay que destacar que los facilitadores son también miembros del Servicio, la selección de éstos se realiza tomando en cuenta su historial académico, su formación profesional y su disposición para cumplir las tareas encomendadas.

Es importante comentar que la selección y las tareas de los facilitadores cambió drásticamente a partir del 2000.

Antes de la fecha mencionada se realizaba la selección de los facilitadores aleatoriamente, es decir, de la base de datos del Servicio Profesional Electoral se sorteaban los nombres de los miembros del Servicio que deberían cubrir las tareas de facilitador sin tomar en cuenta su formación profesional, así un ingeniero podría haber sido facilitador del módulo Jurídico-Político. Al miembro del Servicio se le comunicaba dicha decisión a través de su superior jerárquico, quien le decía que por instrucciones de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral debía cumplir las funciones de facilitador. Este punto acarreaba grandes dificultades, ya que al miembro del Servicio no le preguntaban si estaba de acuerdo o no, simplemente era una orden. Además, ¿Cómo podría apoyar a sus compañeros si él había estudiado ingeniería?

Este sistema cambió a partir de la reestructura del Programa de Formación. Para la designación de facilitadores se cuenta con una base de datos en la que se recopilan las referencias académicas de cada uno de los miembros del Servicio, se toma en cuenta su formación profesional para que pueda atender determinada área modular, asimismo, se revisa su historial académico, con el objeto de contar con un referente formativo, para que éste pueda brindar un mejor apoyo a sus compañeros.

Una vez que se ha llevado a cabo la selección se realiza una llamada telefónica al miembro del Servicio con el objeto de saber si está dispuesto a realizar las tareas de facilitador; al principio se extrañaban mucho ya que para esta designación nunca se les tomaba en cuenta, muchos de ellos aceptaban con gusto, otros daban una serie de motivos por los cuales les era imposible. Los motivos más recurrentes son los siguientes: no son buenos expositores, no les gusta estar frente a un grupo, tienen

demasiado trabajo, no cuentan con buenas técnicas de comunicación. Lo anterior nunca lo hubiéramos sabido si la designación hubiera sido por “órdenes superiores”.

Una vez que acepta se le notifica al Vocal Ejecutivo de la Junta en la que se encuentra adscrito el miembro del Servicio, que éste será facilitador.

El cambio de método para la selección de los facilitadores fue un paso importante para la comunicación entre la Dirección Ejecutiva del Servicio profesional Electoral y los miembros del Servicio. Comenzaron a confiar más en la Dirección Ejecutiva y en sus procesos, podían hablar con toda confianza a los encargados del Programa y aún más, hacer comentarios de lo que pensaban.

### **Círculos de Estudio:**

Son grupos de miembros del Servicio que se reúnen en un tiempo y espacio determinados, con el fin de interactuar, compartir conocimientos y darse apoyo mutuo para facilitar el aprendizaje, el coordinador de estos círculos es el facilitador.

En el Programa de Formación y Desarrollo Profesional el círculo de estudio constituye una actividad pedagógica fundamental de seguimiento y soporte para facilitar el aprendizaje que el miembro del Servicio va construyendo en su proceso de formación.

En esta función es indispensable fortalecer la comunicación y trato directo con el miembro del Servicio.

Para que las actividades del círculo de estudio funcionen adecuadamente, el facilitador y los miembros del Servicio deben desarrollar las siguientes habilidades:

*Habilidad de comunicación interpersonal*, la cual no consiste en enviar mensajes con un repertorio verbal más o menos amplio, sino en escuchar activamente, manifestando interés por lo que el otro expresa, verificando que se ha comprendido el mensaje y dar una respuesta clara y directa.

*Habilidad para organizar y conducir grupos de aprendizaje*, esto implica que el grupo de aprendizaje se motive a través de la adecuada selección de actividades o estrategias, encaminadas a plantear y resolver problemas relacionados con situaciones a las que se enfrentan en el desempeño de sus funciones.

*Observación dinámica*, se refiere a la disposición que tiene tanto el facilitador como los miembros del Servicio que integran el círculo de estudio para atender a las actitudes de sus compañeros e identificar a partir de lo observado sus necesidades de aprendizaje y colaborar para que todos adquieran el mismo nivel de conocimientos. El propósito de la observación es que se aprovechen las experiencias, los recursos y las características de los miembros del Servicio en el proceso de aprendizaje.

*Capacidad de adaptación*, ya que las diferencias individuales son un recurso importante para enriquecer el aprendizaje y pueden aprovecharse, si cada participante del círculo de estudio logra adaptarse a las características y necesidades del grupo.

*Capacidad didáctica*, consiste en que el grupo sepa dosificar el material de acuerdo a su ritmo de aprendizaje y utilice todos los elementos didácticos, medios y tecnologías que le brinda el Programa de Formación y Desarrollo Profesional para su aprendizaje.

*Habilidad de concreción*, uno de los aspectos que más angustia y desilusión genera en los participantes en un círculo de estudio, es no ser capaz de concretar sus mensajes. La concreción se manifiesta en no dejar ideas incompletas o confusas y en emitir mensajes claros y directos.

*Sentido práctico*, el grupo debe descubrir, con juicio crítico, las oportunidades que tienen para utilizar nuevos conocimientos y habilidades.

*Actitud de compromiso*, como integrante del grupo de aprendizaje, es importante que manifieste una actitud de respeto, compromiso y colaboración en su función.

Estas habilidades significan un compromiso tanto para desarrollar adecuadamente el círculo de estudio como para el desarrollo y fortalecimiento de la institución.

### **Modalidad a distancia.**

Como vimos en el capítulo 2, el IFE ha venido dotándose de medios de comunicación de las TIC que han permitido el establecimiento de una red como principal instrumento de comunicación y acercamiento, estas tecnologías las utiliza la Dirección Ejecutiva del



Servicio Profesional Electoral para llevar a cabo la formación de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

### **Teleconferencias**

Se transmiten a través del canal 18 de EDUSAT de acuerdo al calendario acordado con anterioridad, pueden ser grabadas o en vivo con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos.

Las teleconferencias tienen las siguientes características:

- Es una alternativa muy útil para la modalidad a distancia del Programa de Formación ya que contribuye a establecer una relación más cercana y bidireccional entre los especialistas temáticos y los miembros del Servicio. Antes los miembros del Servicio y los especialistas temáticos no se conocían y a través de este medio existe una sensación de cercanía y apoyo.
- Transmiten los mensajes de manera directa, pero, inducen a la interacción atemporal del miembro del Servicio con los especialistas temáticos por otras vías como es el correo electrónico, fax, teléfono, o a través de los foros de discusión virtuales.

- De acuerdo al tema y área modular se invita a los Directores Ejecutivos o personal adscrito a éstas Direcciones, con el objeto de que el miembro del Servicio conozca a los directivos de la institución y pueda comunicarse con ellos.
- Es una manera eficaz de llevar a los miembros del Servicio a nuevos ambientes de aprendizaje.
- Permiten la interacción entre el medio y el material empleado con el miembro del Servicio.
- Estimulan a los miembros del Servicio a realizar sus propias interpretaciones y aplicarlas en su contexto laboral.

## **Audiovisuales**

Las características de los medios audiovisuales son las siguientes: Son una herramienta útil para aproximar al miembro del Servicio a la realidad de lo que debe aprender, ya que le ofrece una noción más cercana de hechos o fenómenos estudiados, además facilitan la percepción y comprensión de los distintos conceptos y categorías y a través de ellos se fomenta la interactividad con los facilitadores y coordinadores académicos.

Los audiovisuales que se utilizan para el Programa de Formación son videos instruccionales y audio, estos tienen como objetivo fundamental motivar, orientar e

informar a los miembros del Servicio sobre los contenidos temáticos de las áreas modulares, además permiten en cualquier momento volver atrás, repetir el enunciado de un concepto no entendido, reflexionar sobre el mismo, y favorecen la capacidad de retención.

Se realiza la producción y reproducción de los materiales audiovisuales y se distribuyen a cada uno de los miembros del Servicio.

### **Sitio WEB del Programa de Formación**

Antes de comenzar a describir el sitio del Programa de Formación y Desarrollo Profesional quiero mencionar que cuando la formación a distancia hace uso de Internet o Intranet como medio de comunicación debe tener en cuenta sus principios básicos y el empleo de diversas técnicas pedagógicas<sup>17</sup>.

#### **Principios Básicos:**

- Interactividad: Interacción persona-computadora como persona-persona.
- Aprendizaje centrado en procesos: Las actividades de aprendizaje se centran en los procesos para generar y utilizar la información como la observación, análisis, integración, comparación, evaluación, etc.

---

<sup>17</sup> Documento interno de la Dirección Ejecutiva del Servicio profesional Electoral titulado *Evaluación prospectiva del portal del Programa de Formación y Desarrollo Profesional*. IFE, 2004, P. 74,

- Redes de conocimiento: Cada aspecto de una disciplina es estudiada por un equipo de expertos que preparan una serie de materiales disponibles a través de la red.
- Ambientes sintéticos compartidos o simuladores: Se diseñan modelos virtuales de aprendizaje, en el cual el estudiante puede “aprender haciendo”.

### **Técnicas de comunicación:**

- Técnicas individuales: el usuario no establece propiamente una interacción con otras personas, sino que se beneficia de los recursos de información diseminados en las redes.
- Técnicas de uno a uno: Se establece una comunicación bi-personal, a través de la cual ocurre un aprendizaje individualizado. Sus variantes son la tutoría.
- Técnicas de uno a muchos: Se presentan mensajes elaborados por uno o más expertos mediante una comunicación unidireccional, porque los primeros básicamente reciben la información y realizan individualmente sus tareas de aprendizaje.
- Técnicas de muchos a muchos: Se basa en un aprendizaje colaborativo, en el cual tanto los docentes como los estudiantes tienen igual derecho a intervenir.

Son ejemplos: el Debate, los Juegos de Simulación, el Desempeño de Roles, el Estudio de Caso, el Grupo de Discusión o Foro de Discusión y el Seminario.

Estos elementos permiten establecer una comunicación flexible, en la cual los participantes puedan recrear los aspectos relevantes de las experiencias presenciales (retroalimentación instantánea, contacto audiovisual incluso visual, etc.), además de los beneficios propios del medio como fuente de información.

La formación en línea es un sistema para la enseñanza-aprendizaje a distancia que consiste en la creación de comunidades de aprendizaje o grupos virtuales a través de redes electrónicas en ambientes Intranet o Internet. Emplea recursos disponibles para la formación de los estudiantes, marcando una diferencia significativa en los procesos y modelos de enseñanza que se venían empleando antes de Internet.

En el año 2000 y en el marco del rediseño del Programa de Formación y Desarrollo Profesional se planteó la posibilidad de crear un sitio Web destinado a los miembros del Servicio Profesional Electoral, con el apoyo de la Unidad Técnica de Servicios de Informática, utilizando la Intranet e Internet del Instituto. El sitio se encuentra disponible tanto en Internet como en Intranet, con el objeto de que los miembros del Servicio puedan consultarlo en su lugar de trabajo o bien desde su casa.

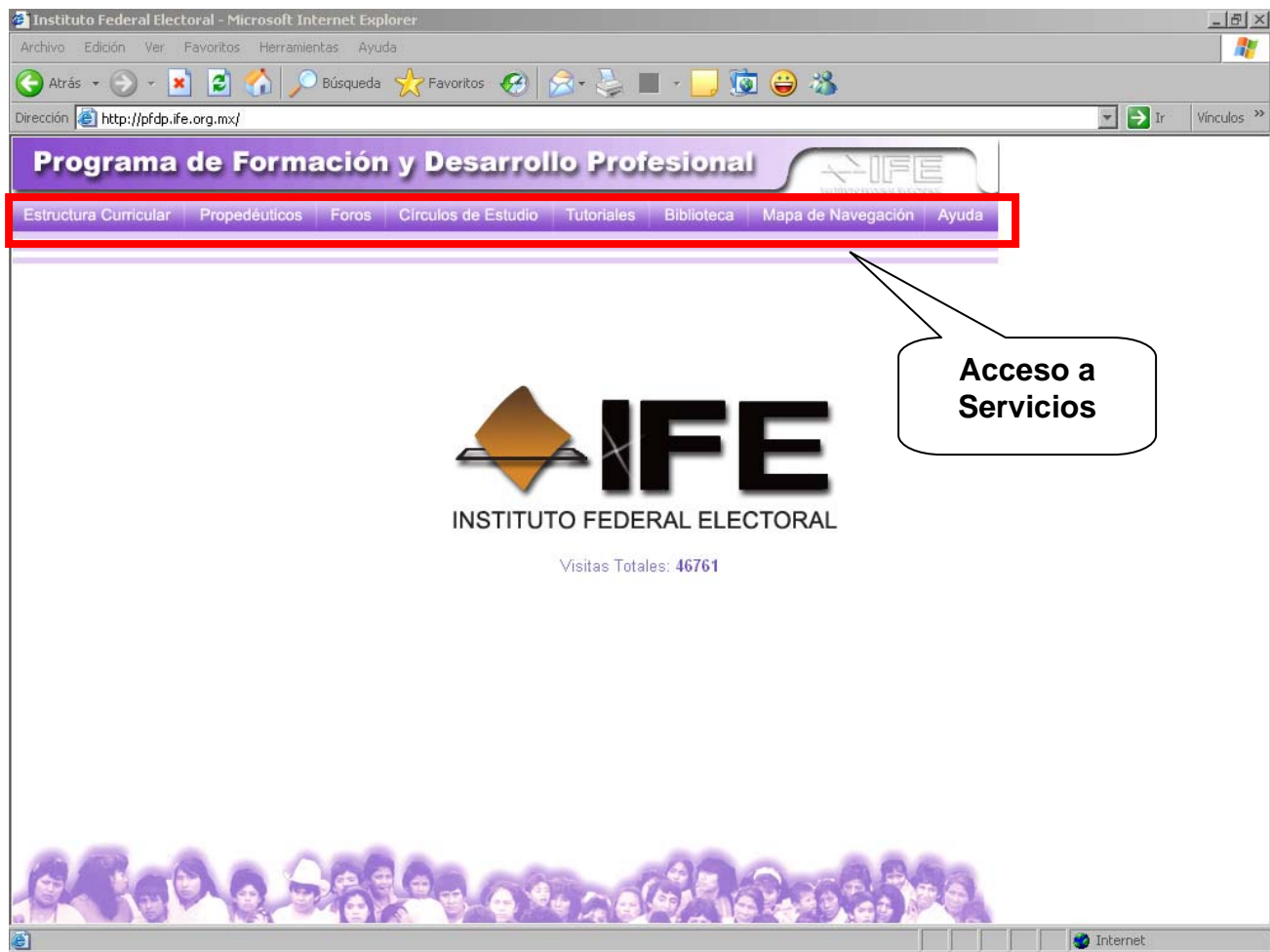
El sitio Web se concibió con cuatro características principales:

- Informativo porque soporta los contenidos de las áreas modulares del Programa de Formación.
- Formativo porque fortalece los procesos de aprendizaje.
- Interactivo con herramientas de comunicación para el apoyo académico;
- Evaluativo con aplicaciones programadas para generar una calificación que permite a los miembros del Servicio dimensionar su avance de aprendizaje.

La interacción con este medio permite a los miembros del Servicio y a todos los actores involucrados en el proceso de formación desarrollar destrezas, además fortalece su habilidad en el uso de este medio.

A continuación se describe el diseño y estructura del sitio Web.

Para la navegación general en las diferentes secciones del sitio se diseñó una barra principal cuyos elementos primordiales fueron la estructura curricular del Programa de Formación y Desarrollo Profesional y opciones de acceso a servicios complementarios, los cuales a continuación se explican:



**Estructura curricular:** Incluye los contenidos temáticos del Programa de Formación y los materiales didácticos, así, los miembros del Servicio pueden consultar los contenidos del Programa. El diseño del portal permite navegar entre las áreas modulares de una fase.

Cada una de las áreas modulares cuenta con materiales didácticos en el portal: adaptación de contenido en páginas Web, que posibilitan llegar a los contenidos de una manera fácil y amigable, esquemas, mapas conceptuales e ideas integradoras que de

una manera visual y sintética permiten revisar la información jerarquizada y el texto en PDF mediante el cual se agiliza la búsqueda de información de algún tema específico.

Además, se han desarrollado ejercicios de autoevaluación que facilitan la construcción del conocimiento a través de aprendizajes significativos y situados en ambientes reales de trabajo, donde se aplican los contenidos abordados.

Asimismo, se han elaborado ejercicios denominados integradores, que consisten en un conjunto de actividades concatenadas para dar lugar a experiencias de aprendizaje específicas, cuyo objetivo principal es aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso de manera integrada. Estos ejercicios se basan en una problemática de trabajo cotidiana y en ellos se simula la integración de un equipo al cual debe apoyar el miembro del Servicio.

**Programa de Formación y Desarrollo Profesional**

Estructura Curricular | Propedéuticos | Foros | Círculos de Estudio | Tutoriales | Biblioteca | Mapa de Navegación | Ayuda

Subprograma de Desarrollo | Áreas Modulares: | Ético Institucional | Admvo. Gerencial | Técnico Instrumental | Jurídico Política

Ejercicio Integrador | EXCEL 2000

Seleccione una imagen para resolver la parte del ejercicio integrador que corresponda.

Ayúdeme a obtener la hora de entrega del paquete.

Blanca | Gerardo | Raúl y Rubén | Joaquín

Ver recorrido | Ver equipo

El planteamiento de un problema o caso lo suficientemente atractivo y sugerente, pretende que el miembro del Servicio trabaje en buscar su solución. Para esta



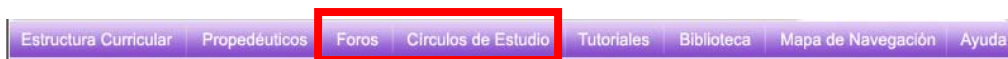
búsqueda cuenta con fuentes institucionales alternas de información y contenidos en el portal ofreciendo nodos con simulaciones de tutoriales o ejercicios.

Estos ejercicios están ligados con la adquisición de un conocimiento profundo, comprensión de conceptos completos, interpretación de situaciones, adquisición de nociones, toma de decisiones y resolución de problemas, logrando, como ya se había mencionado, la integración del aprendizaje.

Los contenidos de las áreas modulares en el Portal son permanentes, a fin de que el miembro del Servicio pueda acceder a ellos todas las ocasiones que lo desee de acuerdo a sus necesidades (ritmo de aprendizaje, condiciones de trabajo y planeación que hayan realizado para administrar el estudio).



**Propedéuticos:** Este apartado se creó para incorporar los módulos necesarios para cursar un área modular, que permitieran la enseñanza preparatoria para abordar un tema específico.



**Foros de discusión y círculos de estudio:** Con estos apartados, el sitio Web consiguió ser un espacio virtual para la interacción, comunicación e intercambio de información. Se consiguió el diálogo entre los miembros del Servicio, facilitadores, coordinadores académicos y personal del Instituto como Directores Ejecutivos y

Vocales de las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas, con el objeto de brindar apoyo, seguimiento y atender las inquietudes que se generan durante el proceso de formación.

Estas secciones están diseñadas con alta disponibilidad y facilidad de empleo, además cuentan con integración de archivos adjuntos, fácil configuración e instalación, estas características hacen de esta herramienta un poderoso recurso de comunicación en el sitio.

Los *foros de discusión* permiten la comunicación entre los facilitadores y los coordinadores académicos; se encuentran clasificados por área modular y módulo. El objetivo principal es que se comenten:

- Los problemas más frecuentes que se les presenten en la realización de los círculos de estudio.
- Las dudas en cuanto al contenido de los módulos. El facilitador recoge las dudas de sus compañeros del círculo de estudio para expresarlas al coordinador académico y posteriormente retroalimentar a sus compañeros.
- Las ideas o puntos de vista que les permitan profundizar en los contenidos para apoyar a sus compañeros.

Los *círculos de estudio* se concibieron como un espacio virtual de comunicación entre los miembros del Servicio, con el objeto de:

- Socializar los trabajos que se elaboren a lo largo del curso
- Comunicarse entre ellos para compartir experiencias y plantear alguna duda que surja sobre los contenidos del curso
- Abordar algún tema de interés común
- Resolver problemas de manera conjunta



**Tutoriales:** En esta sección se incorporan materiales interactivos diseñados con el fin de abordar contenido que requieren mayor explicación y con ellos se apoya a los miembros del Servicio en su aprendizaje a través de la interacción; ejemplos de estos materiales son video clips de cómo utilizar las tecnologías para el autoaprendizaje.



**Biblioteca:** Contiene ligas a páginas Web de otras instituciones que su información es de interés para los contenidos del Programa de Formación, asimismo, cuenta con ligas a bibliotecas y a libros electrónicos.



**Mapa de navegación:** Es otra manera de acceder a los contenidos del Programa



**Ayuda:** Describe el contenido de cada uno de los botones del menú principal, así como información sobre la funcionalidad del portal.

Esta TIC propicia la comunicación entre los miembros del Servicio dispersos en todo el territorio nacional, permite acceder a estrategias distintas de aprendizaje, además de la interacción y el intercambio de información.

Los materiales que se encuentran en el portal favorecen la autonomía, la motivación por adquirir nuevos conocimientos y para seguir aprendiendo, la comunicación frecuente entre los miembros del Servicio, el acceso a la información de las áreas modulares cuando se desee y desde donde se quiera, además de la formación en el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Lo que se pretende con el portal es organizar la información en pequeños paquetes con significado completo, de diferente complejidad, unidos mediante enlaces que permiten navegar coherentemente entre áreas modulares, siguiendo una idea o una línea lógica de razonamiento. Cada paquete permite integrar información gráfica, textual, audiovisual; y la navegación se realiza entre los diferentes soportes. En él se encuentran precisiones relacionadas con los contenidos de los materiales impresos,

actividades de aprendizaje y de comunicación interactiva, además de actividades de autoevaluación.

Así pues, el sitio Web permite que los miembros del Servicio trabajen a su propia intensidad, ritmo, horario y dirección, dando lugar también a un sentido de responsabilidad personal sobre el propio proceso de aprendizaje y autoevaluación.

#### **CAPÍTULO 4. IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL IFE**

El Portal del Programa de Formación y Desarrollo Profesional implicó un gran reto para el Instituto Federal Electoral, pues era la primera vez que el modelo a distancia utilizaba las tecnologías de la información y la comunicación para la formación de los miembros del Servicio.

Si se quería potenciar las TIC en el IFE era prioritario enseñar el uso de la tecnología a los miembros del Servicio y aunque desde hace varios años el Instituto había incorporado estas tecnologías para su quehacer, nos dimos cuenta que la mayoría de los miembros del Servicio no las utilizaban, ya que requerían del apoyo del personal de computo o administrativo para manejarlas.

Así, un primer objetivo fue que los miembros del Servicio conocieran y manejaran las TIC, con el fin de llevar a cabo su formación profesional y lograr fortalecer la comunicación en la organización.

A continuación se describirá el esfuerzo de la Institución para que los miembros del Servicio utilizaran las tecnologías de la información y la comunicación:

##### **Importancia del correo electrónico institucional**

El acceso al sitio Web del Programa de Formación y Desarrollo se realiza a través del nombre de usuario y contraseña del correo electrónico institucional; por ello y con el

objeto de que todos los miembros del Servicio pudieran acceder al sitio, se solicitó a los Directores Ejecutivos y a los Vocales Ejecutivos Locales recabar las direcciones de correo electrónico institucional de los miembros del Servicio adscritos a su área. En caso de que algún miembro de Servicio no contará con una dirección electrónica institucional, se le pediría que la solicitara a la Unidad Técnica de Servicio de Informática del IFE.

Nos percatamos que el 40 por ciento de los miembros del Servicio no contaban con correo electrónico o bien no se acordaban de su nombre de usuario y/o contraseña por que no la utilizaban cotidianamente.

Finalmente se cumplió el objetivo, la totalidad de los miembros del Servicio Profesional contó con un correo electrónico institucional, esta meta fue de gran importancia por tres razones: primero porque tuvieron acceso al sitio Web, segundo porque se mantiene contacto directo para el seguimiento del Programa de Formación y tercero porque cada miembro del Servicio contó con esta herramienta informática para las tareas del proceso electoral federal 2002-2003.

### **Uso de Intranet e Internet**

Tanto lo miembros del Servicio como los que participan en su formación tienen que enfrentar al rechazo psicológico de las tecnologías, fundado en el desconocimiento de su uso y de sus características, se presentan ante sus ojos como máquinas

inmanejables, complejas, viene a su mente el recuerdo de dificultades en el pasado. La poca capacitación sobre el uso de la tecnología lleva a ignorar que son accesibles.

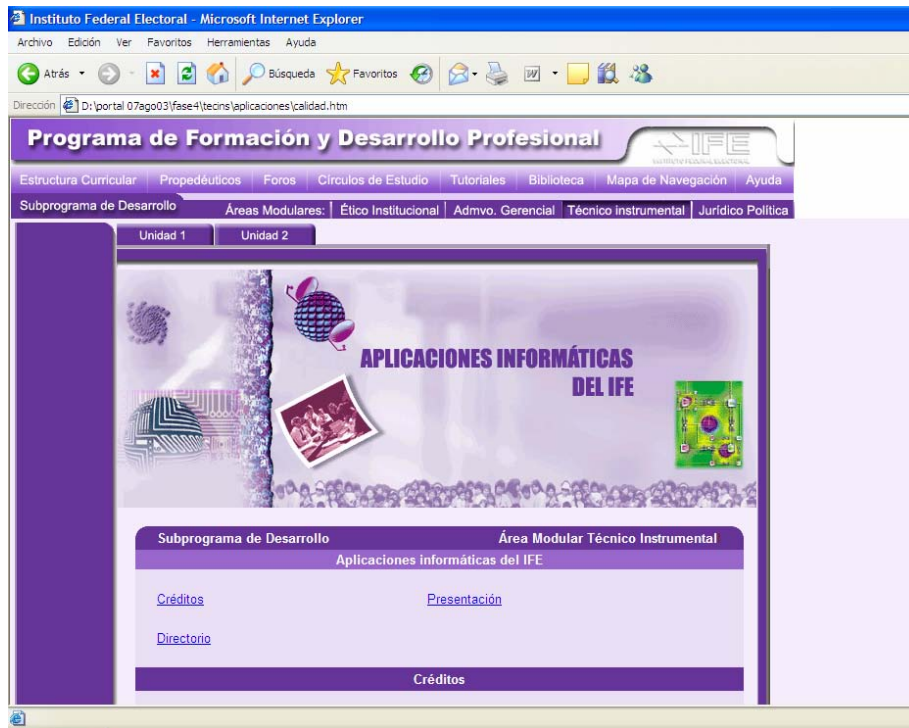
Fue un reto impresionante que los miembros del Servicio utilizaran las tecnologías de la información y la comunicación, ya que por el contexto que les tocó vivir no habían recibido capacitación sobre el manejo de las TIC, así que antes de introducirlos a esta nueva manera de aprender se les tenía que introducir a su uso de una manera agradable y sin temores.

Para ello, se diseñó un curso que permitió desarrollar las habilidades para su uso. Éste tuvo como objetivos principales que los miembros del Servicio se apoyarán más en el uso de la computadora y de las TIC para optimizar su trabajo y mejorar la calidad de los servicios que proporciona el Instituto.

El curso se llamó aplicaciones informáticas del IFE y el contenido general fue aplicaciones de Windows, uso intensivo del correo electrónico, Red IFE (Intranet), Navegador Netscape (Internet).

El curso dio inicio el 15 de julio de año 2002, con una duración de mes y medio. Se inscribieron a él, dos mil de los dos mil quinientos miembros del Servicio.





El curso se diseñó en función de los principios de aprendizaje en adultos, por lo que requirió de recursos didácticos que se caracterizaran por su aplicabilidad a la vida cotidiana. Para el desarrollo de estos cursos se contó con varios tipos de materiales correlacionados con base en el esquema siguiente:



Con el objeto de que los miembros del servicio tuvieran un trato personalizado, se requirió del apoyo de 19 personas, que fungieron como tutores virtuales, los cuales apoyaron académicamente a los miembros del Servicio Profesional Electoral y resolvieron las dudas que se presentaron durante el desarrollo del curso. A cada uno de ellos se les asignó un grupo de miembros del Servicio y en todo momento dieron seguimiento al desarrollo de la temática del curso, atendiendo las dudas o comentarios que se presentaron.

El equipo de trabajo se integró con tutores virtuales, además de cuatro coordinadores académicos que laboraban en la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, además se contó con un coordinador general, quien administró todas y cada una de las actividades del curso.

El curso fue un éxito, pues los miembros del Servicio lograron utilizar el correo electrónico, Intranet e Internet, además se dieron cuenta de la importancia de utilizarlos en sus labores cotidianas, asimismo, frecuentemente las actividades didácticas del curso les solicitaban que tuvieran contacto con sus compañeros que se encontraban en otros estados de la República, con el objeto de que practicasen lo aprendido.

Se llegaron a algunas conclusiones con el curso<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> Documento interno de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral titulado *Informe Final del Curso Aplicaciones Informáticas del IFE*. Página 26, IFE, 2003.

- La construcción del conocimiento es un proceso de reestructuración y reconstrucción, en el cual todo conocimiento nuevo se genera a partir de otros previos.
- El conocimiento no se da en solitario sino que el sujeto recibe gran influencia de su medio ambiente. En este ambiente están incluidos los medios de comunicación y las tecnologías de la información y la comunicación y valora el intercambio que puede darse entre el participante y su entorno laboral, dando gran valor al trabajo del grupo, el intercambio de ideas y el respeto a la discrepancia, fomentando actitudes democráticas.
- El conocimiento se da y se fundamenta en la experiencia propia del participante. En ese sentido, se retoma su experiencia y se traza una vivencia cotidiana frente a las TIC, con ello se da un aprendizaje que les sea significativo y con el cual reconstruye la información adquirida, resignificando el mensaje original y en ocasiones, cambiando el concepto que previamente pudo haber tenido para el.

### **Foros de Discusión y Círculos de Estudio Virtuales**

Ya mencionamos que los foros de discusión y círculos de estudio virtuales tienen el objetivo de realizar la comunicación entre los miembros del Servicio y los que intervienen en su formación.

Al principio no tuvieron el impacto deseado y no les fue fácil la utilización de esta tecnología, por varias razones:

- Desconocimiento del funcionamiento de la tecnología por parte de los miembros del Servicio, así como de los coordinadores académicos.
- Temor a expresar sus ideas y que otros no estén de acuerdo con ellas.
- Temor porque sus superiores jerárquicos podrían leer lo que escribían.
- No la consideraban un medio eficaz para discutir ciertos temas.

Para que se utilizara esta tecnología se realizaron diversas acciones:

Con el objeto de que los miembros del Servicio contaran con un referente más cercano y amigable acerca del funcionamiento de esta herramienta de comunicación, se elaboró un video clip que describe las características y el funcionamiento de esta herramienta.

El video clip se les envió por correo electrónico, se incorporó en el portal, además se les brindó apoyo telefónico para aclarar cualquier duda que tuvieran.

A los coordinadores académicos se les dio un curso sobre el manejo del sitio y todos sus espacios de comunicación; una vez que ellos aprendieron a utilizarlas, motivaron a los miembros del Servicio para su uso en las discusiones de formación.

Además, se les sensibilizó para que utilizaran los foros y formaran una comunidad de aprendizaje y de apoyo mutuo.

Los miembros del Servicio utilizaron esta tecnología para resolver problemas laborales o les solicitaban a sus compañeros que se encontraban en otras entidades que les platicaran cómo habían resuelto un problema parecido al de ellos.

Esto parece muy sencillo, pero no es así, se tuvo que derribar la barrera de una comunicación vertical. Como mencionamos en el capítulo 2, los miembros del Servicio pueden ser Directores de área, Vocales Ejecutivos, hasta llegar a funciones operativas y lograr que la comunicación entre todos fluyera de manera ascendente, descendente y horizontal y no existiera restricciones fue un gran logro institucional.


Esta tarea no fue fácil, pues se tuvo mucha resistencia al cambio, pero fue trabajo de equipo y se solicitó la colaboración de todos los actores de la formación para alcanzar el objetivo de que todos los miembros del Servicio y coordinadores académicos utilizaran los foros y círculos de estudio para comunicarse, expresar sus ideas y discutir el contenido de los módulos.

El impacto fue tal que los miembros del Servicio solicitaban a otras áreas del IFE que la comunicación fuera a través de foros; por lo que se crearon otros independientes del Programa de Formación en la Intranet del Instituto, pues se sentían seguros de utilizar la tecnología.

## Ejercicios situados en ambientes reales de trabajo

Otro apoyo importante para el fortalecimiento de la comunicación organizacional fueron los ejercicios de autoevaluación, situados en ambientes reales de trabajo.


Estos ejercicios se basan en la integración simulada de un equipo de trabajo. Existen 4 o cinco personajes, se les solicita a los miembros del Servicio crear un grupo del mismo número y se les pide que escojan a un personaje. Cada personaje tiene tareas específicas que realizar y las cumple a través del miembro del Servicio. Este ejercicio permite que los miembros del Servicio lo realicen en equipo, si no tienen buena comunicación o no se organizan adecuadamente no completarán el ejercicio satisfactoriamente.





**Ejercicio Integrador de Word 2000** Word 2000


**Instrucciones:**  
Para darle al oficio tales características tendrá la oportunidad de apoyar a un equipo de trabajo. Le sugerimos iniciar con el personaje que indica la secuencia.

A continuación, seleccione al primer integrante del equipo para ayudarlo a elaborar la parte del oficio que tiene asignada.

- 

Mi nombre es Joaquín y me corresponde buscar el documento, abrirlo y sustituir algunas palabras por sinónimos.
- 

Yo soy Blanca, debo darle formato al documento y corregir la ortografía y gramática.
- 

Yo soy Gerardo y esta vez mi trabajo consiste en incorporar al documento el logo del IFE, numerar las páginas e insertar un encabezado.
- 

Soy Ramón y mi tarea es imprimir el documento y guardarlo en un disco de 3 1/2.

## CONCLUSIONES

Sin duda alguna, es un hecho conocido que los medios han estado siempre presentes en todo proceso de formación, incluida la formación a distancia; sin embargo, en la actualidad podemos encontrar las tecnologías de la información y la comunicación, lo que ha traído como consecuencia algunos cambios de visión en torno al papel que juegan al interior del proceso de formación en el trabajo y en la comunicación organizacional.

Por lo que hace al modelo de formación a distancia del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, se consideró necesario incluir las TIC para potenciar el aprendizaje y disminuir los costos de operación del proceso de formación, además para que los miembros del Servicio estuvieran a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas.

Aunque el Instituto Federal Electoral ya contaba desde hace varios años con correo electrónico, videoconferencias, Internet e intranet, cuando se reestructuro el Programa de Formación y Desarrollo Profesional y se incluyeron las TIC en su modelo de formación a distancia, se constata que la mayoría de los miembros del Servicio no sabían utilizarlas.

Esta información no se esperaba, pues el IFE esta a la vanguardia de la tecnología al tener en sus manos el desarrollo de las elecciones federales en el país. Sin embargo, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral se propuso fortalecer esta

deficiencia a través del Programa de Formación y Desarrollo Profesional al incluir las TIC en su proceso de formación y así, de una manera constante lograr que los miembros del Servicio estuvieran abiertos al cambio en la innovación tecnológica.

La comunicación organizacional del IFE se fortaleció profundamente, pues los miembros del Servicio Profesional comprendieron la importancia de utilizar las TIC en sus labores cotidianas, haciendo que la información fluyera adecuadamente y en menos tiempo.

Los miembros del Servicio, aprenden día con día a compartir el conocimiento que les brinda el Programa de Formación y Desarrollo Profesional y aprenden a comunicarlo de una manera rápida y efectiva con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación, con el objeto de apoyar a sus compañeros en el momento preciso para la toma de decisiones que afectan a la Institución.

El IFE busca los mecanismos para que los conocimientos, las aptitudes y actitudes de sus miembros sean potenciados al máximo y mediante el trabajo en equipo responder ágilmente para así aprovechar las oportunidades de mejora.

Los miembros del Servicio se convirtieron en personas que aprenden y desaprenden, tienen la capacidad de aceptar los cambios en la manera de reaprender y comunicarse con los demás, utilizando las tecnologías, saben que pueden ser líderes si se abren a nuevos conocimientos e innovan constantemente y los comparten.



Hoy los miembros del Servicio aprovechan mejor las tecnologías de la información y la comunicación en todos los procesos que realizan, y mejoran el sistema de comunicación interna y la responsabilidad colectiva frente a los resultados y los procesos. La estructura organizacional es más horizontal con los mínimos niveles jerárquicos, además aprendieron que la organización debe basarse en procesos a través de equipos de trabajo, pues de esta manera se fortalece.

Saben que son importantes para el logro de los objetivos del IFE. Son las mentes creativas de las que depende todo el proceso. Las personas son clave para que las organizaciones, sujetas al cambio continuo, puedan lograr sus objetivos.

Los miembros del Servicio saben que la comunicación tanto interna como externa se puede fortalecer a través de las tecnologías de la información y la comunicación, pues saben dónde buscar la información que necesitan ya que formaron una comunidad de aprendizaje y de apoyo mutuo.

El objetivo fundamental de esta estrategia fue que los miembros del Servicio Profesional Electoral se responsabilizaran de su propio aprendizaje y reconocieran la necesidad de aprender a utilizar las TIC, así cumplieron con las siguientes características:

- Saben que el aprendizaje necesita de la colaboración, la adquisición de conocimientos no es puramente un proceso que se lleva a cabo en la mente, si

no que ocurre comunicándose con los demás, en un contexto social y cultural, apoyados por las TIC.

- Saben que su conocimiento previo puede ser útil para los demás compañeros, pero esto solamente se da con la comunicación constante y por diversos medios y tecnologías.
- Saben que cuentan con las habilidades para utilizar las TIC y están abiertos a los constantes cambios e innovaciones ya sea en la tecnología o en la organización de su trabajo.
- Están abiertos a nuevos aprendizajes, porque saben que facilitan el logro de los objetivos propuestos.
- Relacionan su experiencia con los conocimientos nuevos y estimulan su creatividad.

Cabe señalar que en el IFE, como en cualquier organización que quiera estar a la vanguardia en el uso de las TIC y fortalecer su comunicación organizacional, debe crear un sistema de capacitación y formación permanente.

La capacitación generaría la adopción más relajada de la tecnología, se aprovecharían de manera más eficiente los contenidos transmitidos a través de ellos e iría generando una cultura del uso de la tecnología, no necesariamente los más sofisticados, pero si

los que permitan una comunicación efectiva de acuerdo a las características de la organización.

La incorporación de la tecnología en un sistema de formación deberá ser producto de una cuidadosa planeación y deberá definirse desde el diseño curricular, en el que además quedará establecido el perfil del destinatario, la cobertura, las características académicas, niveles, áreas, los apoyos académicos, la metodología y la sinergia de medios y tecnologías.

La formación a distancia demuestra bien la relación entre el uso de la tecnología y la necesidad de reorganizarse para maximizar los beneficios. También ilustra la capacidad de dirigirse a nuevos grupos, y de ampliar la provisión educativa, mediante la tecnología, cuando ésta se organiza y se estructura en forma adecuada.

Por ello se necesita la formación continua en el trabajo. Es importante invertir en motivar y gestionar el conocimiento, porque una de las habilidades más importantes de los miembros de una organización debe ser la capacidad para aprender rápido y poder de esta forma adaptarse pronto a los cambios, porque una organización que no innova es difícil que subsista en un entorno de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Gómez Garay, Hugo, *Metodología de la Investigación*, México, D.F., 1995.

Universidad la Salle y el ILCE, *Uso de nuevas tecnologías y su aplicación en la educación a distancia Módulo del 1 al 6*, México, 1999.

Aparici, Roberto, *La educación para los medios de comunicación. Antología*, México, Universidad Pedagógica Nacional, 1997.

Díaz-Barriga Arceo, Frida, Hernández Rojas, Gerardo, *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. Segunda edición, McGRAW-HILL, México, 2002.

Martínez Zaradona, Irene, "Educación para los medios. Una propuesta desde el constructivismo" en *Tecnología y comunicación educativas*, año 13 No. 29 (Enero-junio de 1999).

Mackinney Bautista, Rosa María, *Lineamientos para el uso de Tecnología en el modelo de educación a distancia para adultos*.

INAP, "Formación a distancia para servidores públicos" en *revista de administración pública*, no. 104, México, 2000.

Alatorre Rojo Patricia, Etal, *Glosario de Términos Básicos para la Educación Abierta y a Distancia*

Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de Teorías de la Comunicación*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, s/f.

Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación un punto de vista organizacional*. Trillas. México, 2002.

Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. *Comunicación organizacional práctica: Manual Gerencial*. Trillas. México, 2002.

Robeil Corella, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés. México, 1999.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas. México, 2002.

Documento interno de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral titulado *Informe Final del Curso Aplicaciones Informáticas del IFE*. IFE, 2003.

Documento interno de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral titulado *Modelo Curricular del Programa de Formación y Desarrollo Profesional del Servicio Profesional Electoral*, IFE, 2000.

Documento interno de la Dirección Ejecutiva del Servicio profesional Electoral titulado *Evaluación prospectiva del portal del Programa de Formación y Desarrollo Profesional*. IFE, 2004.

IFE, Programa de Formación y Desarrollo Profesional, módulo *Comunicación Organizacional*, área modular Administrativo Gerencial de la fase profesional, 2003.

IFE, *El Programa de Formación y Desarrollo Profesional*, México, 2003

IFE, Modelo de educación a distancia para la fase especializada del Programa de Formación y Desarrollo Profesional, México, 2000.