



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**“La profesionalización de los miembros del Servicio
Profesional en el Instituto Federal Electoral a través
del Programa de Formación y Desarrollo**

Profesional

(1999-2004)”

**Tesina sobre informe de práctica profesional
para obtener el título de:
Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración
Pública con Especialidad en Ciencias Políticas**

presenta:

Gabriela Coral Torres Ortíz

Asesor: Dra. Ma del Carmen Solórzano Marcial



México, D.F.

Septiembre del 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice:

Introducción3
1. La modernización administrativa a través de los servicios civiles de carrera frente a la consolidación democrática de México4
1.1 México y el servicio civil de carrera4
1.2 El servicio profesional en el IFE11
2. La formación profesional en el Instituto Federal Electoral a través del Programa de Formación y Desarrollo Profesional18
2.1 Marco Jurídico18
2.2 Necesidades de formación de los miembros del Servicio Profesional Electoral19
2.3 Características del Programa24
3. Cómo funciona el Programa de Formación y Desarrollo Profesional36
3.1 Esencia y Estructura curricular actual del Programa36
3.2 Sobre su operación38
3.3 La instrumentación del Programa39
Conclusiones45
Anexos49
Bibliografía71

Introducción

En la presente tesina en su modalidad de informe de práctica profesional se desarrolla la explicación de mi participación como funcionaria en la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral durante el rediseño del Programa de Formación y Desarrollo Profesional de 1999 a 2004.

A fin de contextualizar al lector sobre algunos aspectos básicos sobre el papel de la profesionalización de los miembros del Servicio Profesional Electoral, en el primer capítulo se explica de manera general la instauración del servicio civil de carrera en México, así como la importancia de la profesionalización de los funcionarios del Instituto Federal Electoral (IFE) a través del Programa de Formación y Desarrollo Profesional coordinado por la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.

Durante el segundo capítulo se hace referencia al marco normativo que sustenta la profesionalización de los miembros del Servicio Profesional Electoral y la operación del Programa de Formación; se realizó una descripción sobre diversas evaluaciones aplicadas a los miembros del Servicio Profesional Electoral para detectar sus necesidades de formación (proporcionando los conocimientos necesarios para el mejor desarrollo de sus funciones) y la manera en que estos resultados incidieran en la reestructuración del Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

En el tercer y último capítulo una vez reestructurado el Programa y reconocido por la Secretaría de Educación Pública como Maestría en Procesos e Instituciones Electorales se explica mi participación en su administración, operación e instrumentación hasta octubre de 2004 como jefa del Departamento de Contenidos y Métodos.

1 La modernización administrativa a través de los servicios civiles de carrera frente a la consolidación democrática de México

1.1 México y el servicio civil de carrera

Para Blanca Heredia en su artículo *La economía política de la creación de servicios civiles de carrera: La experiencia en México en los años 90*, señala que tanto en este país como en otros de la región, la modernización y profesionalización de la función pública han sido difíciles ya que implica reducir la discrecionalidad en el manejo del empleo público desmantelando con ello uno de los mecanismos de poder político de los grupos que lo detentan.

Dentro de la perspectiva modernizadora, María del Carmen Pardo en su libro *La modernización administrativa en México*, señala que ésta se puede entender como la “adecuación y ajuste que hace el Estado para que el flujo de acciones predominantes en una sociedad tenga la coherencia y organización necesarias”¹. De esta manera la administración pública se concibe como la coherencia de las acciones del Estado y la ampliación del consenso de las decisiones políticas incluidas en los proyectos gubernamentales.

En este contexto señala tres formas que ha adoptado la modernización administrativa: 1) como criterio jurídico- técnico para normar la extensión del campo de intervención del Estado y fundamentar la centralización de las decisiones políticas fundamentales, 2) por su relación con el desarrollo económico para aprovechar su función no sólo en el ámbito administrativo sino como elemento sustantivo para el desarrollo y 3) como recurso útil para la distribución de sus beneficios, adquiriendo cierta autonomía incluyendo programas de reforma de proyectos políticos para agilizar y hacer funcionales los aparatos administrativos ampliando y fortaleciendo aún más los consensos sociales.

Considerando la tercera forma adoptada por la modernización administrativa, en la década de los 70 la administración pública fue adquiriendo relativa autonomía y dio lugar a que la formación profesional de los funcionarios se hiciera más especializada. La competencia adquirida para lograr la profesionalización de funcionarios los alejó de los viejos mecanismos de negociación política que hasta entonces se sustentaban en la estructura del partido en el poder.

Desde esta perspectiva el tema sobre el servicio civil de carrera o profesionalización del servicio se ha convertido en una de las cuestiones que ocupa a los académicos y al gobierno, a fin de motivar en los trabajadores estatales realizar una carrera dentro del sector público.

¹ Pardo, Ma. del Carmen, *La modernización administrativa en México*, Ed. Colegio de México, 1995, pp. 19.

Durante el sexenio de Miguel de la Madrid la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto² entendió al servicio civil como la realización de todos los procesos de administración de personal del Estado llevados a rango de ley a fin de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidores públicos.

Mauricio Merino Huerta (1981)³ explica que la carrera como servicio público se aplica a todos los puestos que se consideren netamente administrativos y consiste en el establecimiento de un sistema de reclutamiento y ascenso basado en el mérito individual. Su principio fundamental reside en la idoneidad para ocupar el puesto de acuerdo con los requisitos establecidos por la institución.

A este respecto Oscar Oszlak (2001)⁴ el sistema de servicio civil es un conjunto de reglas jurídicas e instrumentales sobre el modo y condiciones en que el Estado asegura la disponibilidad del personal con las aptitudes y actitudes necesarias para el desempeño eficiente de sus funciones ante la sociedad.

Roberto Moreno Espinosa en su artículo El papel de la sociedad civil en la implementación del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México⁵ señala que no hay duda de que buena parte de la carencia de instituciones públicas consolidadas, así como el fortalecimiento del Estado de Derecho, responde al incipiente y en ocasiones ausente Servicio Público **Profesional**, de tal manera que en México se requiere perfeccionar un modelo altamente profesionalizado, con los perfiles que cubran los requerimientos institucionales, sujetos a una evaluación del desempeño periódica que complemente y evidencie una actividad a la altura de las exigencias actuales.

Cabe destacar que la profesionalización de los servicios públicos en México, a pesar de ser señalada como una iniciativa gubernamental⁶, surge como respuesta a las políticas públicas sustentadas en la atención eficiente y eficaz de las demandas de una ciudadanía, lo que ha derivado de una serie de reformas de carácter gubernamental y administrativo tendientes a profesionalizar y descentralizar las estructuras burocráticas.

Los gobiernos se enfrentan a la necesidad de modernizar a la administración pública (para legitimar sus decisiones), considerando dentro de sus objetivos otorgar a los servidores públicos estabilidad y mejores condiciones laborales, a fin de que eleven su productividad y estar en condiciones de atender con mayor

² Datos obtenidos del texto de Ma. del Carmen Pardo, *La Modernización Administrativa en México*, pág. 136.

³ Merino Huerta, Mauricio, "Servicio Civil" en *Diccionario de Política y Administración Pública*, Tomo III N-Z, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., México, 1981.

⁴ Oszlak, Oscar, *El servicio civil en América Latina y el caribe, situación y retos futuros*, VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 2001.

⁵ Revista: Estudios de Derecho y Ciencias Sociales, No. 4, Julio-Diciembre de 2003, Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de San Nicolás de Hidalgo, pp. 19-38.

⁶ Como lo es la Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal que entró en vigor el 7 de octubre de 2003 y su funcionamiento inició el 5 de abril de 2004 al entrar en vigor su Reglamento.

eficacia⁷ y eficiencia⁸ los requerimientos de una sociedad cada vez más demandante. (Martínez Puón, 2005)

En palabras de Rafael Martínez Puón en su libro *Servicio Civil de Carrera ¿para qué?*, la tendencia de la profesionalización es gobernar con políticas públicas en las que se incorpore la opinión pública en la toma de decisiones a través de servidores públicos profesionalizados para afrontar los problemas y nuevos desafíos de la administración pública.

Se ha analizado la conveniencia de la profesionalización de los servidores públicos, mediante condiciones laborales estables y una formación técnica, administrativa, así como sobre sus derechos y obligaciones. Uno de los principales elementos que forman parte de esta reorientación del servicio se centra en el esfuerzo de restaurar la credibilidad ciudadana en los gobiernos, revitalizando su estructura administrativa para que sea más eficiente y atienda las demandas, expectativas y necesidades de la sociedad, toda vez que las decisiones tomadas por los funcionarios afecta de manera directa positiva o negativamente a los ciudadanos.

En países en los que se ha instaurado la profesionalización en el servicio, la honestidad y el profesionalismo de la tarea administrativa se han hecho presentes a través de personal más preparado y competente.

Cabe destacar que la propuesta de reforma del servicio civil se dio en un contexto político en el que se hizo evidente el marcado debilitamiento del Partido Revolucionario Institucional (que gobernó durante 70 años de manera ininterrumpida) y el fortalecimiento de los partidos de oposición como opciones políticas y por ende su capacidad de negociación, aunado a la posición de autonomía asumida por el entonces presidente Ernesto Zedillo Ponce de León respecto de su partido y a la clase política tradicional como resultados del contexto en que asumió la candidatura de su partido tras el asesinato de Luis Donaldo Colosio Murrieta y su “incuestionable victoria”.

Esta autonomía resultó clave en sus parámetros de maniobra, en aquellas áreas en las que el cambio amenazaba de manera más directa a los priistas, además de exacerbar las fracturas entre las corrientes tecnócratas y los tradicionales (debilitando con ello aún más a su partido).

En estas condiciones políticas, es hasta 1994 cuando el Gobierno Federal lanzó un ambicioso programa conocido como el Programa de Modernización Administrativa (Promap) el cual puntualizó dos grandes objetivos de acción⁹:

⁷ Eficiencia entendida como la capacidad de una organización, institución o cualquier unidad funcional para alcanzar logros o metas previamente establecidas.

⁸ Eficacia reconocida como la capacidad de alcanzar los objetivos planteados al menor costo posible.

⁹ SECODAM, Programa de Modernización de la Administración Pública (1995-2000), pp.25.

- Transformar la administración pública en una organización eficaz, eficiente y con arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las necesidades de la sociedad; y
- Combatir la corrupción e impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

El Promap estipulaba que dos secretarías de Estado y un organismo sindical, intervendrían en el diseño del Servicio Civil, las secretarías de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), y Hacienda y Crédito Público (SHCP), además de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE)¹⁰. Como se puede observar, con la presencia de la FSTSE las posibilidades de éxito eran casi nulas, ya que desde un inicio negociaban la inamovilidad de los trabajadores de sus plazas, minando con ello el espíritu del Servicio Civil, aunado a la pugna entre las dos secretarías y a la pérdida por primera vez de la mayoría priista en la Cámara de Diputados, se dificultó su inclusión en la agenda legislativa, pasando a ser el Servicio Civil un asunto secundario.

Con estos antecedentes, en 2003 fue posible que se aceptara por unanimidad dicha ley en un contexto en el que las fuerzas políticas representadas en el Congreso (ninguna era mayoría) tenían en sus agendas políticas la instauración de un Servicio Civil de Carrera. Existía presión por parte de los sectores académicos¹¹ para acelerar los trabajos en la materia en el Congreso; México era el único país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que no tenía un Servicio Civil; en términos legales se consideró que la ley era un ordenamiento jurídico no laboral en el que se excluía a todos los trabajadores de base y a los puestos de libre designación; fue diseñada como aportación de prácticamente todos los sectores de la sociedad, considerando que ya existían dos iniciativas de ley en la materia y se percibía que el costo de contar con un Servicio Civil era alto pero lo era aún mayor el no tenerlo.

El marco normativo en México de este servicio se encuentra en:

- El Artículo 123, apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el que se establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores públicos, distinguiendo a aquellos que son de 'base' (y tienen estabilidad en su trabajo y solamente pueden ser cesados o suspendidos por causa justificada) y los de 'confianza' (que sólo cuentan con la protección de sus salarios y los beneficios de la seguridad social, más no gozan de la estabilidad de su trabajo).

¹⁰ De las cuales no se cuenta con información sobre las razones de considerar a estas y no a otras, o por qué no se incorporan a más.

¹¹ Como lo fue la Red Mexicana por la Profesionalización del Servicio Público integrada por académicos, funcionarios y especialistas en la materia.

- La Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado “B” del artículo 123 Constitucional, en su artículo 8° establece que la relación jurídica de los trabajadores se da entre los titulares de las instituciones públicas y los trabajadores de base y se excluye a los de confianza dejando sin definición los motivos de su cese.
- La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal¹² y el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal¹³, llenan la laguna que dejaba el artículo 8° de la Ley de Trabajadores. Esta Ley es de naturaleza administrativa (ya que se encarga de la organización y dirección de los recursos humanos del Estado) y no laboral (toda vez que no se fundamenta en el artículo 123 constitucional), y
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal determina que la Administración Pública podrá establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando en cuenta la personalidad jurídica, autonomía de gestión y presupuesto propio con el que cuenta. Asimismo (en su artículo 2°) define al Servicio Profesional de Carrera como un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito en aras de impulsar el desarrollo de la función pública para el beneficio de la sociedad¹⁴, y (en su artículo 4°) señala que los funcionarios se clasificarán en eventuales y titulares.

Cecilia Cadena Hinostrero en su texto *Servicio Profesional de Carrera: Lecciones para el futuro*¹⁵, indica que la:

“modernización y las transformaciones profundas de México pasan por una reforma de servicio público... y la necesidad de hacer más eficiente y responsable el desempeño de los servidores públicos pasa por la instauración del Servicio Civil de Carrera. Con la publicación en el Diario Oficial de la Federación del día 10 de abril de 2003 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración, y la creación de la Secretaría de la Función Pública Federal se ha dado un enorme paso en la construcción del régimen democrático de México”.

El fin último de dicho sistema¹⁶ pretende estimular la permanencia en los cargos, en aras de lograr la continuidad de planes y programas aprovechando la experiencia adquirida.

¹² Vid. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en www.funcionpublica.gob.mx

¹³ Vid. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, www.funcionpublica.gob.mx

¹⁴ También determina como principios rectores de este sistema de Servicio Profesional la: legalidad, eficiencia, objetividad, imparcialidad, equidad y competencia por mérito.

¹⁵ Cadena Hinostrero, Cecilia, *Servicio Profesional de Carrera: Lecciones para el futuro*, Ed. Géminis, México, D.F., 2004.

¹⁶ Algunas de las instituciones públicas que cuenta con un sistema civil de carrera son: La Cámara de Senadores, el Poder Judicial de la Federación, las Procuradurías General de la República, General de Justicia del Distrito Federal y Agraria; las Secretarías de Hacienda y Crédito Público con sus Sistema de Administración Tributaria, de Relaciones Exteriores y de Educación Pública; la Comisión Nacional de

En esta perspectiva, José Luis Méndez Martínez¹⁷ señala que:

“el Servicio Profesional de Carrera no es sólo un importante objetivo en sí mismo, sino el mejor medio para lograr otros fines que la sociedad mexicana se ha planteado, como son la consolidación democrática, un gobierno eficaz y transparente, el combate a la corrupción... La construcción y extensión del Servicio Profesional de Carrera como un instrumento de gobernabilidad democrática no es tarea únicamente de una secretaría, de uno de los tres poderes o un ámbito de gobierno, sino del conjunto de ciudadanos, funcionarios, representantes populares y fuerzas políticas de nuestra nación”.

La fase de instauración del Servicio Profesional¹⁸ de Carrera en la Administración Pública Federal, pretende constituir el mecanismo que permita garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar su desarrollo para beneficio de la sociedad; asimismo, busca sustentarse en los principios de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia por mérito.

Así la participación de la sociedad civil mexicana en la fase de instauración de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal constituye un elemento imprescindible para arribar a la conformación de un sistema consistente, eficaz y eficiente que despeje todo tipo de dudas respecto de su consolidación. En el artículo 2 de esta Ley define al servicio como el mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

Es de reconocerse que la profesionalización permite que el Estado a través de su aparato público dé continuidad a los proyectos y políticas, evitando inestabilidad, improvisación, inconsistencia o simplemente cambio. De hecho, se pretende utilizar la experiencia y la formación profesional de sus funcionarios como

Derechos Humanos, el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, el Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión Nacional del Agua, y en estados de la República como Aguascalientes, Distrito Federal, Veracruz, Quintana Roo, Zacatecas, etc.

¹⁷ Méndez Martínez, José Luis, Artículo “Retos inmediatos del Servicio Profesional de Carrera en México”, publicado en el *Servicio Profesional de Carrera: Lecciones para el futuro*. Ed. Géminis. México, D.F. 2004.

¹⁸ Mucho se ha discutido sobre la diferencia entre servicio **civil** de carrera y servicio **profesional** de carrera y mientras algunos teóricos señalan que no ha habido consenso en el término a utilizar, sin embargo, en la *Guía de Referencia Rápida sobre el Servicio Profesional de Carrera. Preguntas y respuestas básicas del Servicio Profesional de Carrera* (de la SFP), se señala que pese a que ambos conceptos atienden al mismo espíritu: el ingreso por mérito, igualdad de oportunidades y estabilidad en el empleo, la diferencia sustancial consiste en que el servicio profesional en muchos sentidos representa la versión moderna del servicio civil, toda vez que incorpora instrumentos de carácter gerencial en la gestión de recursos humanos (evaluación del desempeño, certificación de capacidades y nuevas tecnologías) a fin de superar algunos problemas de los servicios civiles tradicionales que derivan en estructuras burocráticas rígidas basadas en la inamovilidad de los servidores públicos. De igual forma Juan Pablo Guerrero Amparán en su texto *Consideraciones para un servicio civil en México*, menciona que el adjetivo profesional radica en concebirlo como un sistema de mérito, flexible que incorpore la evaluación del desempeño como antídoto a la inamovilidad.

personas idóneas para la toma de decisiones y operación de políticas públicas que el Estado pone al servicio de la comunidad.

Los aspectos a considerar en la profesionalización se centran en la formación y capacitación de sus funcionarios, la selección mediante concurso abierto, la normatividad que los regula y la evaluación periódica del desempeño para garantizar su permanencia en el puesto.

De esta manera, el servicio profesional parece fortalecerse en un sistema en donde la alternancia partidista forma parte de la cultura democrática, salvaguardando la estabilidad política, económica y social del Estado.

El servicio profesional de carrera es un sistema de administración de recursos humanos para el sector público, que tiene como objetivo fundamental la igualdad de oportunidades, mediante la valoración de capacidades, habilidades y conocimientos que impulsen el desarrollo de la función pública en beneficio de la sociedad.

Para la Secretaría de la Función Pública y algunos estudiosos en la materia, el sistema de servicio profesional público se fundamenta en:

- El conjunto de normas y procedimientos fundamentados en los principios y valores del sector público: imparcialidad, objetividad, legalidad, integralidad, transparencia, eficiencia y confidencialidad.¹⁹
- Normas y procedimientos que regulan ingreso, formación-capacitación-certificación de competencias²⁰, permanencia, movilidad (carrera) y separación del personal público y que definen sus respectivos derechos y obligaciones.
- Mediante una evaluación competitiva de los méritos de las personas, tales como la competencia científico-técnica, competencia gerencial, experiencia en el campo, desempeño y,
- Es administrado por órganos políticamente independientes y autónomos para asegurar su imparcialidad, credibilidad y confiabilidad.²¹

Rafael Martínez Puón²² menciona que cuatro son los retos para un país como México con poca experiencia en la materia. El primero relacionado con el diagnóstico de necesidades y la creación de instrumentos técnicos- normativos que contribuyan a la ejecución del servicio, el segundo referente a la socialización del tema para crear una cultura sobre el servicio profesional de carrera, el tercero

¹⁹ Los principios rectores del sistema del Servicio Civil de Carrera a cargo de la Secretaría de la Función Pública son: legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia de mérito.

²⁰ Competencias entendidas como el desarrollo de habilidades, capacidades, aptitudes y destrezas.

²¹ Luis F. Aguilar, *La importancia del implantar el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública en México*, conferencia dictada en el Foro de Profesionalización del Servicio Público en México: hacia la innovación y la democracia, celebrado en la Universidad Iberoamericana, 24 de febrero de 2003.

²² Op. Cit.

que tiene que ver con la evaluación y monitoreo del servicio profesional y el cuarto, que busca hacerlo extensivo a los diferentes órdenes de gobierno.

1.2 El servicio profesional en el IFE

Hasta finales de los años 80 del siglo XX, la organización de las elecciones federales estuvo a cargo de la Comisión Federal Electoral (CFE), en la que intervenía de manera directa el gobierno federal, toda vez que estaba presidida por el Secretario de Gobernación e integrada por representantes de partidos políticos.

Las elecciones federales de 1988 fueron complejas y competidas, las irregularidades del proceso electoral (con la caída del sistema de cómputo que registraba los resultados de la elección) y el fortalecimiento de la oposición, produjeron fuertes cuestionamientos sobre la validez de los resultados.

La crisis de credibilidad derivada de los resultados electorales obligó al gobierno a negociar con los partidos políticos de oposición las reformas a la legislación electoral. El proceso de reforma política iniciada en el 89 dio lugar en 1990 a la expedición del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE).

Las principales ganancias de este proceso de reforma para la oposición fueron la reducción de la sobrerrepresentación del PRI en la Cámara de Diputados, el diseño de un nuevo padrón electoral, el establecimiento del Tribunal Federal Electoral y la creación de un organismo público permanente -independiente del gobierno federal- encargado de la organización de las elecciones federales: el Instituto Federal Electoral (IFE).

El COFIPE establecía entre sus disposiciones la creación de un Servicio Profesional Electoral (SPE), mismo que no pudo iniciar en 1991 por la inminencia de las elecciones para renovar el poder legislativo.

En junio de 1992 se establece formalmente el SPE regulado por un Estatuto integrándose un año después (1993) mediante una convocatoria pública abierta para preparar las elecciones de 1994. Este servicio se formó con 2,336 puestos divididos en cuerpos directivos y técnicos como lo establece el COFIPE.

Su dirección quedó a cargo de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral con la misma jerarquía de las otras direcciones ejecutivas del Instituto. Entre 1993 y 1997 su función se centró en tres acciones: la formación y capacitación, la evaluación del desempeño y las sanciones laborales y administrativas de sus funcionarios.

En 1994 ante el estallido de la rebelión del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y el asesinato de Luis Donaldo Colosio (candidato a la

presidencia de la República por el PRI) se intensificó el interés gubernamental por llegar a acuerdo que incrementaran la credibilidad de los comicios, fortaleciendo con ello la capacidad negociadora de la oposición.

Con las reformas de 1993- 1994 se incorporó formalmente la figura de observadores electorales, se establecieron topes a los gastos de campaña, se reguló el acceso a los medios de comunicación, se amplió la autonomía y jurisdicción del IFE.

Si bien los logros en cuanto a la credibilidad de las elecciones fueron considerables, persistía la inquietud en la oposición de eliminar todos los elementos que siguieran operando a favor del régimen emanado de la Revolución, por lo que desde su campaña Ernesto Zedillo se comprometió a atender sus exigencias convocando a los actores políticos a completar la reforma político-electoral.

En 1995 en un contexto de crisis económica, Zedillo continuó con la ronda de negociaciones en la materia, en las que el PRI se vio obligado a realizar concesiones importantes, como el hecho de fortalecer la llamada ciudadanía²³ del IFE, incorporando a ocho funcionarios apartidistas denominados Consejeros Electorales con derecho a voz y voto, representación del Congreso y los partidos con derecho a voz y la presidencia del organismo quedó a cargo de un Consejero Presidente nombrado al igual que los demás consejeros por las dos terceras partes de la Cámara de Diputados. La reforma del 96 fijo además reglas claras y precisas sobre el financiamiento de los partidos y el acceso a medios de comunicación, además de responsabilizar al instituto sobre su observación.

Entre los acuerdos derivados de la reforma de 1996 estuvo el añadir nuevas disposiciones materia del Servicio Profesional Electoral, entre las que destacan la acreditación de exámenes de formación y la evaluación del desempeño, así como aspectos relacionados con la destitución. Sin embargo, persistían problemas en su estructura y funcionamiento a fin de resolver la desconfianza sobre la neutralidad política que tenía la oposición sobre el Instituto. Ante la proximidad de las elecciones de 1997 en el COFIPE se incluyeron dos artículos transitorios que obligaban al IFE a expedir un Nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral, a realizar un análisis de la estructura del IFE y a poner en operación las adecuaciones necesarias una vez concluido el proceso electoral.

De esta forma el Instituto Federal Electoral se fue fortaleciendo como una institución que actúa de manera autónoma y sin la intervención del Poder

²³ Que redimensiona a las sociedades democráticas o en aras de llegar a serlo, representa un elemento básico de la vida democrática en donde la toma de decisiones forme parte una participación corresponsable y razonada hacia la construcción de un país.

Ejecutivo Federal y de los partidos políticos en la toma de sus decisiones²⁴, tiene la función de organizar las elecciones federales con base en los principios rectores de *legalidad, certeza, independencia, imparcialidad y objetividad*²⁵ 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. Para ello cuenta por mandato legal con un sistema denominado Servicio Profesional Electoral, cuyo personal calificado²⁶ presta sus servicios principalmente en áreas sustantivas vinculadas a la preparación y organización de dichas elecciones.²⁷

El servicio profesional del IFE está a cargo de la Dirección Ejecutiva de Servicio Profesional Electoral (DESPE) que se encarga de formar profesionalmente a 2,359 miembros del Servicio (cifra con corte a octubre de 2004), además de los procesos de ingreso, evaluación del desempeño, promociones, ascensos, incentivos y sanciones.²⁸

Como parte del proceso de fortalecimiento de la credibilidad en la organización y conducción de las elecciones federales y en aras de garantizar el derecho al voto libre y secreto de todos los ciudadanos, el IFE se integra por personal calificado dividido en un cuerpo de la Función Directiva y cuerpo de Técnicos, ubicados en cuatro direcciones ejecutivas, 32 juntas locales y 300 juntas distritales²⁹, encargados de:

- Realizar el proceso de fotocredencialización e integrar y mantener actualizado el registro de electores coordinado por la Dirección Ejecutiva del Registro y sus vocales del registro;
- Promover la conciencia ciudadana sobre la importancia de los asuntos electorales mediante programas de educación cívica y participación ciudadana con los programas diseñados por la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica y puestos en marcha por los vocales de capacitación;

²⁴ Dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio, independiente en sus decisiones y funcionamiento y profesional en su desempeño, como lo establece el art. 41, fracción III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

²⁵ Determinados en el artículo 41, Fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 4, fracción II del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral.

²⁶ 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.

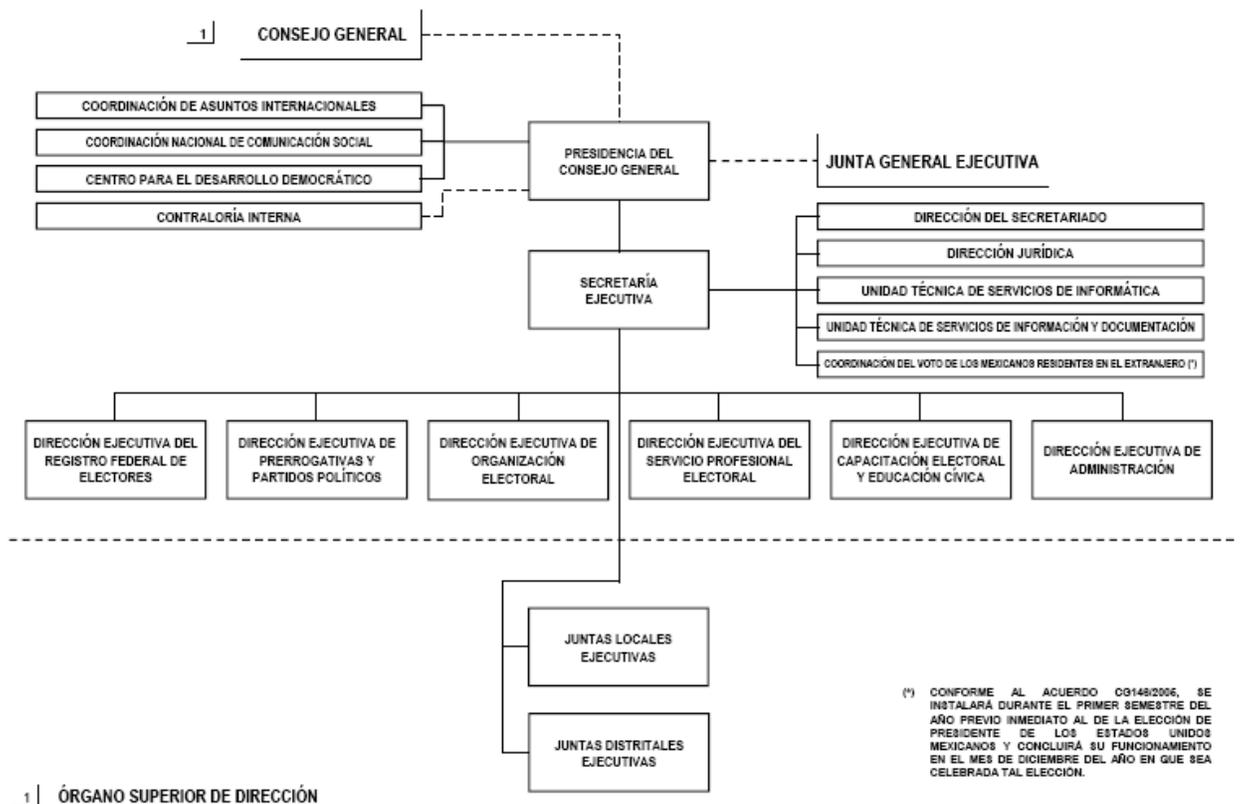
²⁷ Cfr., *¿Qué es el Instituto Federal Electoral?*, documento de la página web: www.ife.org.mx

²⁸ Artículo 5, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral.

²⁹ El IFE cuenta con dos tipos de personal: del Servicio y administrativo. El del Servicio Profesional Electoral se ubica en las Direcciones Ejecutivas del Registro Federal de Electores, Prerrogativas y Partidos Políticos, Capacitación Electoral y Educación Cívica y Organización Electoral, así como en las juntas locales y distritales; y la rama administrativa se encuentra en las direcciones ejecutivas de Administración (DEA) y del Servicio Profesional Electoral (DESPE).

- Organizar y promover la impresión y distribución de la documentación electoral, recabar la documentación del proceso electoral y llevar la estadística de los procesos electorales bajo la coordinación de la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y sus vocales de organización;
- Realizar los trámites del registro de candidatos, órganos directivos de los partidos políticos y sus representantes ante el IFE, atender todos los aspectos referentes a su financiamiento público, apoyar en la gestión de sus prerrogativas, apoyar en la contratación de espacios de radio y televisión a través de la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos.

Estas actividades se desarrollan bajo la siguiente estructura orgánica³⁰:



³⁰ www.ife.org.mx

En el IFE se ha dado a la tarea de diseñar y operar un servicio civil de carrera en cumplimiento del mandato constitucional y al amparo de las disposiciones contenidas en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y en el Estatuto que al efecto ha sido aprobado por el Consejo General³¹ de la institución.

El artículo 41, fracción II de la Constitución y el artículo 95, fracción 1, inciso c) del COFIPE disponen que el Instituto Federal Electoral contará con personal calificado a través de un Programa de Formación y Desarrollo Profesional, lo cual implica formar a sus funcionarios con los conocimientos teóricos y técnicos que les permitan el mejor desarrollo de sus funciones. Cada miembro del Servicio de este organismo debe conocer a profundidad sus principios y funciones, leyes, reglamentos y estatuto, sus procedimientos, instrumentos y técnicas para el mejor desempeño de sus capacidades³² con base en la responsabilidad que se le confiere.

Para lograr concretar de manera integral los principios, la función, el objetivo, la misión y los fines del Instituto Federal Electoral, el Programa de Formación y Desarrollo Profesional debe “vincular el desempeño de las responsabilidades y el desarrollo profesional del personal de carrera con el cumplimiento de los objetivos institucionales”³³ apegados a sus principios y fines fundamentando la *construcción de un sentido democrático de la profesionalización y especialización de los miembros del Servicio Electoral*.

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

Es por esta razón que el sentido democrático de la profesionalización del servicio electoral no puede separarse de los principios, función, objetivo y fines del IFE, pues esta idea base se asocia con la integración y forma de organización de los poderes políticos y autoridades del Estado, como primer eslabón del orden democrático.

³¹ Art. 74, frac. 1, COFIPE se establece que el consejo general estará integrado por el Consejero Presidente, ocho consejeros electorales, consejeros del Poder Legislativo, representantes de los partidos políticos y el Secretario Ejecutivo.

³² Artículo 3, fracción I, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral. El Servicio tiene por objeto: coadyuvar al cumplimiento de los fines del Instituto y al ejercicio de las atribuciones de los órganos del mismo, fomentando entre sus miembros la lealtad e identificación con la institución y sus fines.

³³ Art. 4, fracción III, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral.

Dicha profesionalización permite al miembro del Servicio llevar a cabo una formación permanente y continua, adquiriendo las competencias profesionales que le permitan enfrentar los constantes retos de su labor y el mejor desempeño de sus funciones, así como eficientar las actividades institucionales y optimizar los recursos con sentido ético y social.

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

- *Cuenten con conocimientos suficientes, específicos y especializados, relacionados con la misión³⁴ y visión³⁵ institucional. Así, el Programa les aporta formación y elementos sobre las disposiciones legales aplicables a la materia electoral; sobre administración y organización institucionales a través de procedimientos y técnicas, y el desarrollo de competencias que permitan el mejor desempeño de sus funciones.*
- *Asuman los principios y valores que definen y rigen las actividades de la institución. Para ello, el Programa de Formación incluye el estudio de temas sobre ética y sobre la importancia de preservar al IFE como el organismo garante del proceso electoral nacional.*
- *Se responsabilicen de producir y difundir conocimientos y herramientas generados por su proceso de formación para coadyuvar al desarrollo institucional.³⁶*

Para las esas actividades que se realizan en el IFE, se requiere contar con funcionarios formados en aquellas áreas del conocimiento que fortalecen su quehacer institucional, es por ello, que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral a través del Programa de Formación y Desarrollo Profesional (en adelante Programa), atendiendo en todo momento a su misión, visión, principios y objetivos del Instituto proporciona a sus funcionarios la profesionalización integral requerida a partir de tres niveles o fase ³⁷.

- La **fase básica** que tiene como objetivo fundamental la homogenización de conocimientos e inducción y pertenencia al Instituto, dando a conocer en forma sistemática la integración, la estructura y las funciones que realiza éste, así como proporcionar el conocimiento fundamental del campo jurídico vinculado con los procesos electorales.

³⁴ **Misión:** “Brindar un servicio basado en procesos efectivos de atención a la ciudadanía que permitan contribuir a mantener la transparencia, credibilidad y confianza en el Instituto por parte de la sociedad y los partidos políticos.” www.lfe.org.mx

³⁵ **Visión:** “Convertirnos en un centro de servicio de calidad internacional como resultado de la eficiencia de nuestra operación; basándonos en los principios institucionales de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad que nos permitan mantener un alto grado de credibilidad y prestigio entre la ciudadanía, así como coadyuvar en las tareas institucionales de fomento a la democracia y participación ciudadana.” www.lfe.org.mx

³⁶ Vid. Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

³⁷ Arts. 88-90, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral.

- La **fase profesional** consiste en brindar los elementos que se consideran comunes a todos los miembros del Servicio Profesional Electoral, los aspectos profundos de las diversas áreas del conocimiento, así como los fines y funciones del Instituto.
- La **fase especializada** pretende profundizar y actualizar los conocimientos y habilidades vinculados con el desempeño laboral por cargo y puesto de los funcionarios.

El reconocimiento al mérito, la excelencia y la igualdad de oportunidades son ejes articuladores del Servicio Profesional Electoral y, a través del Programa pretende formar funcionarios que por medio del proceso educativo, se conviertan en expertos en materia electoral (empleando un modelo educativo bimodal, ya que combina los beneficios de la educación presencial y a distancia se especializa a los funcionarios para las tareas institucionales).

2. La formación profesional en el Instituto Federal Electoral a través del Programa de Formación y Desarrollo Profesional (PFyDP)

2.1 Marco jurídico

El marco legal en el que se fundamenta el Programa de Formación coordinado por la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales de 1996 (COFIPE), el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral de 1999 (en adelante Estatuto), así como algunos acuerdos de la Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral.

Respecto del artículo 41 fracción III, en sus párrafos primero y segundo de la Constitución se establece que la organización de las elecciones es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral, quien será autoridad en la materia; independiente en sus decisiones y funcionamiento y profesional en su desempeño; contará en su estructura con órganos de dirección, ejecutivos, técnicos y de vigilancia. Los órganos ejecutivos y técnicos dispondrán del *personal calificado* necesario para prestar el Servicio Profesional Electoral.

El COFIPE en su artículo 95, párrafo 1, inciso C, determina entre las atribuciones de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE) el reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal profesional.

De manera específica el Estatuto del Servicio (artículos 85 al 98, 100 al 104 y 116 al 126) reconoce a la DESPE como el área encargada de determinar los contenidos, modalidades, criterios de calificación, además de realizar las actividades y definir la estructura del Programa.

Aunado a lo anterior se señala como tareas de la Dirección Ejecutiva en materia de formación: 1) el determinar y diseñar los contenidos y materias de las fases básica, profesional y especializada del Programa, 2) el diseño de diversos materiales didácticos, 3) la edición de textos, 4) la evaluación del aprovechamiento de los miembros del Servicio Profesional y 5) la realización de cursos, todo ello con apoyo del Centro de Formación.¹

Respecto a la aplicación de exámenes, el 29 de mayo de 1996 se aprobó el Acuerdo de la Junta General Ejecutiva en el cual se establecieron tres oportunidades para que los miembros del Servicio Profesional Electoral acreditaran cada una de las materias que comprendían las fases del Programa

¹ El cual cambió de nombre a Centro para el Desarrollo Democrático (CDD) por acuerdo de la Junta General Ejecutiva en abril de 2005 y que además de apoyar a otras áreas del instituto (como es el caso de la DESPE) se encargaba del proceso de capacitación del personal de la rama administrativa.

como uno de los requisitos para su permanencia² en el Servicio y es hasta el 22 de abril de 1998 la Junta General estableció los lineamientos de operación y procedimiento para la aplicación de exámenes concernientes a las materias de las fases de formación básica y profesional del Programa.

El 10 de diciembre de 1999 cuando se aprobó el Acuerdo para regular y desarrollar la fase especializada³, dando cumplimiento al artículo Séptimo Transitorio del Estatuto en el que se establecía que dentro de un periodo de seis meses a partir de su entrada en vigor, la DESPE presentaría a la Junta General el proyecto de acuerdo correspondiente. Asimismo el 10 de agosto del año 2000 se aprobó el Acuerdo por el que se estableció el Módulo de Actualización como parte de la fase especializada, a fin de regularizar, fortalecer y actualizar a los miembros del Servicio en el contenido temático de aquellas materias del Programa que hubiesen presentado en más de tres ocasiones antes de la entrada en vigor del Acuerdo del 29 de mayo de 1996 (en el que se estableció el número de oportunidades para acreditar una materia).

Finalmente el 22 de julio del año 2002, la Junta General Ejecutiva autorizó el Acuerdo por el que se aprobaron las modificaciones al Programa considerando una estructura modular (ya no por materias) y enfatizando que la DESPE sería la encargada de promover como parte de la fase especializada actividades de actualización permanente de carácter obligatorio para aquellos miembros del Servicio Profesional Electoral que hubieran acreditado las áreas modulares de esa fase correspondientes a su cargo o puesto, estableciendo las características y mecanismo de evaluación correspondientes.

2.2 Necesidades de formación de los Miembros del Servicio Profesional Electoral

Atendiendo las exigencias de la modernización administrativa y las atribuciones que le confiere la Constitución, el IFE se ha dedicado a formar miembros del Servicio capaces de atender y satisfacer las necesidades de una ciudadanía cada vez más demandante y participativa, por ello, a través de su misión y visión determinó rediseñar el Programa de Formación que atendiera a 2,359 miembros del Servicio Profesional Electoral existentes hasta octubre de 2004 (ya que posteriormente se han dado desincorporaciones de plazas).

² De acuerdo con Rafael Martínez Puón la permanencia se refiere a que un funcionario continuará en un cargo o puesto en tanto cumpla con los requisitos que para ello hubieran sido determinados en la institución (por ejemplo, aprobación en las evaluaciones del desempeño y de capacitación -en el caso del IFE sería formación profesional-, además de no incurrir en sanciones administrativas que de acuerdo con la normatividad interna pongan en riesgo su permanencia), a diferencia de la inamovilidad que de acuerdo con la *Guía de referencia rápida sobre el Servicio Civil de Carrera* implica que los funcionarios no pueden ser removidos por ningún motivo de su cargo al haber cumplido con ciertos requisitos.

³ En el que la fase especializada queda integrada por cuatro áreas modulares Ético-Institucional, Administrativo-Gerencial, Jurídico-Política y Técnico-Instrumental que reciben el mismo nombre en sus tres fases, pero diferenciados en sus contenidos temáticos.

En esta perspectiva el propósito del Programa es el fortalecimiento y consolidación de un personal profesional y especializado que contribuya a la organización y al ejercicio de procesos electorales que promuevan el desarrollo de la vida democrática del país.

De esta manera, para el IFE el Programa se construye como un instrumento que promueve el desarrollo constante de capacidades que aseguren el desempeño imparcial y eficiente de los funcionarios, estableciendo los mecanismos de evaluación permanente con estricto apego al Estatuto.

Atendiendo a su visión, el Programa aspira a ofrecer los instrumentos que posibiliten la formación integral de sus miembros a través de estrategias metodológicas de enseñanza- aprendizaje que contribuyan a la consolidación de los conocimientos con que cuentan y proporcionando aquellos que son necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Es de esta manera como se centra la atención en formar funcionarios con sentido de responsabilidad, ubicar la formación hacia el desarrollo y mejoramiento de las competencias profesionales requeridas para la ejecución eficaz, eficiente y responsable del quehacer institucional, fomentar el sentido de corresponsabilidad de la formación profesional entre los funcionarios y el Instituto mediante una estructura curricular flexible (es decir, el miembro del Servicio puede variar sus horas de estudio en función de sus cargas de trabajo y cuenta con el apoyo de diversas técnicas de estudio utilizadas de acuerdo con sus propios ritmos y estilos de aprendizaje) que responda a las exigencias determinadas por los intereses y responsabilidades que le confiere Instituto.⁴

Dicha estructura se concibe como instrumento al interior del Instituto para lograr la integración, desarrollo y consolidación formativa de los funcionarios responsables de la organización de las elecciones federales, utilizando un modelo educativo mixto (presencial y a distancia) dirigido a adultos que contribuya a fortalecer el desempeño de sus funciones.

Para lograr estos objetivos, en febrero de 1999 la DESPE llevó a cabo un proceso de revisión y análisis del Programa de Formación que operaba en ese momento a través de un diagnóstico interno y externo, con un proceso sistemático de recopilación y análisis de información dirigida a tomar decisiones que optimizaran su funcionamiento.

En dicho diagnóstico se hicieron evidentes algunas insuficiencias, encontrándose que los contenidos, materiales didácticos y proceso de evaluación con los que se había instrumentado el Programa en sus fases básica y profesional requerían una

⁴ Que atiende a la formación y actualización del personal de carrera, considerando las necesidades del puesto y cargo de las áreas de adscripción, el carácter heterogéneo de dicho personal y los ámbitos culturales específicos sobre los cuales realiza su práctica profesional, con base en un saber que los conduzca al mejoramiento de su desempeño profesional y a una superación personal permanentes.

adecuación metodológica para la formación de funcionarios adultos en servicio. La estructura curricular del Programa era la siguiente:

MATERIAS FASE BÁSICA	MATERIAS FASE PROFESIONAL
Curso de homogeneización	<i>COFIPE II</i> ⁵
<i>Derecho Constitucional</i>	<i>Desarrollo Electoral Mexicano</i>
<i>Expresión Escrita</i>	<i>Los Partidos Políticos en México</i>
<i>Estadística</i>	
<i>COFIPE I</i> ⁶	

Esta apreciación originó la creación de un proyecto integral denominado Proyecto de Formación y Desarrollo de los Miembros del Servicio Profesional Electoral para el año 2000 en el que se observó la posibilidad de modificar la estructura y contenidos de las fases básica y profesional, así como el diseño de la fase especializada.

Con este propósito se planteó como objetivo general, diseñar un modelo curricular que diera respuesta a las necesidades de formación y desarrollo de los miembros del Servicio Profesional Electoral en cuanto a su estructura, implementación, modificaciones y/o actualización.

Los estudios que se llevaron a cabo como parte de la evaluación fueron un *estudio de gabinete*⁷ y tres *estudios de campo* con los miembros del Servicio Profesional Electoral y autoridades del Instituto.

Los resultados obtenidos en cuanto al nivel de satisfacción y las necesidades de formación de los miembros del Servicio fueron: elevar el nivel de eficiencia del Programa en sus fases básica y profesional, mejorar las dinámicas de aprendizaje, elevar la calidad del material educativo, cuidar la congruencia del material respecto de sus objetivos, orientar la formación hacia el desarrollo de las competencias de los funcionarios, rediseñar los modelos de examen como instrumentos de aprendizaje, actualizar el Subprograma de Desarrollo en temas electorales, fortalecer la asesoría de especialistas y la vinculación con instituciones de educación superior, así como considerar en la fase Especializada contenidos temáticos por cargo y puesto.⁸

Para ser un instrumento de formación funcional para personas en servicio, requería atender a adultos con características de aprendizaje específicas y que permitiera proveerlos de herramientas para el desempeño en su puesto de trabajo

⁵ Abordaba el contenido de los Libros Cuarto “De los Procedimientos Especiales en las Direcciones Ejecutivas” y Quinto “Del proceso electoral”.

⁶ En el cual se daba a conocer el contenido de los Libros Primero “De la integración de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión; Segundo “De los partidos políticos”, y Tercero “Del Instituto Federal Electoral” de la ley reglamentaria en materia electoral (Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales).

⁷ Se tomaron como referencia los textos elaborados en el periodo 1993-1996 y las antologías de 1999, así como la relación entre las fases básica y profesional.

⁸ Datos obtenidos en el documento denominado Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

o funciones siendo primordial identificar sus rasgos socioeducativos, pues su identificación permitiría detectar las necesidades e intereses del grupo destinatario, además de conocer el contexto bajo el cual se llevaría a cabo el proceso de aprendizaje.

Partiendo de que el Programa se aplica a adultos, para quienes el enfrentarse a un proceso de aprendizaje se centra en satisfacer intereses, necesidades y exploración de sus motivaciones, se consideró pertinente analizar la edad, el sexo, nivel de estudios y la permanencia laboral de los miembros del Servicio, además de los aspectos profesionales que comprenden el puesto de trabajo y el nivel de aprovechamiento como reflejo de la funcionalidad del Programa.

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

Respecto a las características socioeducativas de los funcionarios del Instituto de acuerdo con la información analizada con corte al 15 de junio del 2003⁹, 39% de los miembros del Servicio Profesional Electoral tiene entre 30 y 39 años, 36% de 40 a 49, 7% son menores de 30 y 19% mayores a 50.

Tomando en cuenta que el IFE fue creado en 1990, a finales de 2004 el 50% tenía una antigüedad de 6 a 10 años, 28% menos de cinco años y 22% más de once años.

En cuanto al sexo y cargo que ocupan, 83% son de tipo masculino y se encuentran como Vocales Ejecutivos, Secretarios, de Organización, Registro y Directores de área, principalmente; en tanto 17% corresponden al sexo femenino y se ubican como Vocales de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Jefas de Oficina de Seguimiento y Análisis, Subdirectoras y en puestos operativos.

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

En relación con los campos de formación profesional de los funcionarios en los niveles licenciatura, maestría y doctorado el 35 % se ubica en Derecho y algunas de sus ramas, 14 % lo ocupan los de ciencias exactas, 13% corresponde a los de Ciencias Políticas y Sociales, 10 % son de áreas de administración y contaduría, y 16% se distribuye en las siguientes áreas: educativas, económicas, biológicas, informáticas, filosóficas, antropológicas, lenguas hispanas, biblioteconomía, militares y pilotos aviadores.

⁹ Información procesada por la Dirección de Normatividad e Incorporación de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.

De tal manera que podemos asegurar que en general la población del Servicio Profesional se integra en su mayoría por hombres adultos entre 30 y 40 años con licenciatura en derecho y sus respectivas ramas, Ciencias Exactas y Ciencias Sociales.

Asimismo, la población del Servicio Profesional se encuentra dispersa geográficamente y el aprendizaje de los miembros del Servicio hizo necesario considerar una propuesta metodológica del Programa de Formación y Desarrollo para que el miembro sea capaz de realizar aprendizajes significativos por sí solo, aprender a aprender, lo que requiere de la adquisición de estrategias de exploración y descubrimiento así como de planificación y de regulación de la propia actividad, para que una vez logrados pasen a formar parte de la estructura mental de cada miembro del Servicio Profesional Electoral, siendo esto es en esencia el objetivo más ambicioso de la propuesta metodológica del Programa.

Al analizar las características educativas, edad, sexo y el nivel educativo de las personas a las que iba dirigido el Programa y sin perder de vista la misión y visión institucional, se pudo decidir el tipo de modelo educativo y los recursos didácticos que serían convenientes utilizar.

Con estos datos se pudo determinar la importancia de que el IFE invirtiera de manera fructífera recursos económicos, humanos y materiales para fortalecer la formación profesional y especialización de sus funcionarios, ya que su nivel de permanencia se consideró estable y rentable para el Instituto.

Los resultados obtenidos en estos tres estudios y el análisis interno sobre los miembros del Servicio permitieron conocer los aspectos necesarios para definir la estructura, operación y evaluación de la propuesta.

Resultó conveniente buscar un tipo de formación que considerara un modelo de educativo que atendiera las necesidades del quehacer profesional, por lo que se pensó en utilizar el constructivismo, formando una estructura modular integral que estimulara el aprendizaje significativo de los contenidos, es decir, los miembros del Servicio requerían construir conocimientos mediante contenidos temáticos que le fueron significativos para realizar su trabajo, utilizando estrategias y recursos didácticos que facilitaran el aprendizaje y que dieran muestra de la importancia de la formación de los servidores públicos en aras de la profesionalización de un servicio que atendieran eficaz y eficientemente las tareas que le fueron encomendadas.

¿Por qué se decidió el modelo educativo constructivista? Al considerar que el actual Programa se basa en un concepto curricular como proceso en el que el fin último es producir los aprendizajes deseados, siendo este el motivo que permitió decidir que el enfoque constructivista se convirtiera en la concepción educativa asumida, pues asegura repercusiones trascendentes sobre la manera de plantear la acción pedagógica, en especial si consideramos la heterogeneidad en la

formación profesional de los miembros del Servicio Profesional Electoral al momento de incorporarse al mismo.

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

En esta condición, el énfasis pedagógico está puesto en el aprendizaje, entendido como una construcción social o dicho de otra manera, la construcción del conocimiento como aprendizaje significativo que surge de las interacciones entre un sujeto (sujeto del conocimiento) y la realidad constituida por los objetos (el objeto del conocimiento).

La propuesta metodológica plantea la forma de incidir en el aprendizaje mediante una acción intencional, sistemática y planificada sujeta a un imperativo institucional: la consecución de un funcionario especializado y profesionalizado, consciente de su profesión y dispuesto a dignificarla, responsable de su quehacer y con sentido de identidad y pertenencia institucionales.

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

2.3 Características del Programa

La DESPE planteaba en su primer Estatuto¹⁰ que el profesionalismo estaba asociado con la concepción de la nueva institución electoral y concebía al profesionalismo como un proceso tendiente a dar mayor credibilidad ciudadana a las instituciones y a los procesos electorales, evitando la improvisación en la actuación de sus funcionarios, lo que hizo necesario que el Instituto formara un nuevo concepto de funcionario electoral integrado a un Servicio Profesional Electoral.

De esta manera el Programa consideró como eje de actuación los principios rectores del Instituto Federal Electoral a fin de garantizar un desempeño profesional y especializado en la organización de las elecciones federales a partir de impulsar la profesionalización, lo que implicaba la toma de conciencia de sus miembros sobre las exigencias de la profesión, contribuyendo al mismo tiempo a

¹⁰ Estatuto del Servicio Profesional Electoral, Instituto Federal Electoral. 1992.

dignificarla, pero además a mejorar el desempeño de sus competencias y la responsabilidad que exigía su actividad profesional e institucional.

El análisis realizado de los estudios, así como las necesidades generadas por la reforma electoral de 1996, como ya se ha mencionado, orientaron el rediseño del Programa, basado en el propio concepto de currículum, admitiendo que este es un asunto controvertido y complejo, susceptible de ser abordado desde muy diversos enfoques teóricos y desde distintas corrientes educativas se vio la necesidad de comparar el programa anterior con el nuevo.

Programa Anterior	Programa Actual
<p>Las fases básica y profesional se diseñaron con una concepción del currículum como producto, es decir, con un sentido administrativo de planeación académica para estructurar y secuenciar las materias o asignaturas.</p> <p>Existía plena correspondencia con estrategias de aprendizaje que pretendían incrementar el acopio de conocimientos a través de instrumentos didácticos lineales, privilegiando la responsabilidad, la autonomía y la iniciativa de los miembros del Servicio en la planeación y la realización de actividades de estudio dentro de los marcos operativos y temporales establecidos por el Instituto.</p> <p>En esta concepción se destacó fundamentalmente la transmisión de conocimientos, permitiendo que el éxito o fracaso de los miembros del Servicio como aprendices, fuera medido a través de la acreditación o no acreditación de los exámenes.</p>	<p>Ese Programa se fundamenta en un concepto curricular ya no como producto, sino como proceso que en forma intencional se orienta hacia una finalidad concreta el producir los aprendizajes deseados.</p> <p>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.</p> <p>Por un lado, se incorporaron estrategias de aprendizaje reflexivas e integradoras y por el otro, se diseñaron contenidos temáticos capaces de definir recorridos formativos en los que desarrollaran competencias específicas por cargo y puesto tendientes a lograr la especialización.</p>

Aunado a lo anterior, la DESPE consideró pertinente la creación de un Módulo de Actualización que permitiera actualizar y fortalecer los conocimientos de aquellos funcionarios que acreditaron en número mayor a tres oportunidades alguna de las materias del Programa anterior¹¹.

Con la existencia de las fases básica y profesional del Programa estructurado por materias y al contar con funcionarios que ya habían concluido dichas fases¹², se decidió diseñar el Programa actual iniciando por la fase de formación especializada y a partir de ella, realizar los ajustes necesarios a las fases de

¹¹ Es hasta 1996 cuando se establece que el número de oportunidades para acreditar una materia no sería mayor a tres.

¹² Considerando que los miembros del Servicio ya habían cumplido los requisitos establecidos para obtener la titularidad y para dar inicio al cumplimiento de la obligatoriedad de la Fase Especializada, en virtud de que el Estatuto mandata en su artículo séptimo transitorio que la Dirección Ejecutiva debía presentar a la Junta General Ejecutiva, dentro de un periodo de seis meses a partir de su entrada en vigor en 1999, un proyecto de Acuerdo para regular y desarrollar dicha fase.

formación previas (básica y profesional) a partir de cuatro áreas modulares: Ético-Institucional, Administrativo-Gerencial, Jurídico-Político y Técnico-Instrumental.

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

Ante la inminencia de proporcionar conocimientos sobre cuestiones de carácter administrativo y gerencial para la administración de recursos humanos, financieros y materiales, se determinó diseñar los contenidos del área modular Administrativo-Gerencial¹³, considerando como objetivo central: *Promover el desarrollo y el mejoramiento continuo de los conocimientos y habilidades administrativas–gerenciales de los miembros del Servicio Profesional Electoral para el desempeño de sus funciones, con enfoques de calidad y productividad.*

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

Para integrar la aplicación de todos los conocimientos adquiridos a través de las áreas modulares Ético- Institucional, Administrativo-Gerencial y Jurídico- Política se pensó en diseñar un área modular Técnico-Instrumental, que proveyera de elementos metodológicos para que los miembros del Servicio realizaran aportaciones a la vida institucional de acuerdo con su experiencia profesional, al: *propiciar que el miembro del Servicio Profesional utilice los conocimientos,*

¹³ Vid. Anexo 1

habilidades y aptitudes adquiridos, a través de la metodología para el Análisis la Investigación Político-Electoral y la Construcción de Discursos Institucionales.

El **Subprograma de Desarrollo** se pensó como instrumento de actualización permanente dentro de las cuatro áreas modulares con el fin de responder de manera inmediata a las necesidades de capacitación que los miembros demandaban de acuerdo a los requerimientos del cargo y puesto en el desempeño de sus funciones. Al estar ubicado como soporte de las cuatro áreas modulares permitía dar al curriculum una estructura flexible y abierta, ya que cualquier miembro del Servicio cuando requiriera de una actualización específica podía recurrir a este subprograma obteniendo una capacitación y actualización continua.

En el cuadro siguiente se observan los nombres de los módulos que hasta el momento integran cada área modular en sus tres fases:

ESTRUCTURA CURRICULAR DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL¹⁵

FASE	ÁREAS MODULARES ¹⁴			TÉCNICO-INSTRUMENTAL
	JURÍDICO-POLÍTICA	ÉTICO-INSTIUCIONAL	ADMINISTRATIVO-GERENCIAL	
BÁSICA	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de la Democracia Liberal. Derecho Constitucional. Instituto Federal Electoral. 	<ul style="list-style-type: none"> Ética, Libertad y Responsabilidad. Ética Cívica: Democracia y Ciudadanía. Ética Institucional y Responsabilidad Profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> La Organización del IFE y el Servicio Profesional Electoral. Administración Integral en las Organizaciones. Administración de Procesos Estratégicos en el IFE. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de Aprendizaje. La Comunicación Escrita en el Ámbito Político-Electoral. Estadística Elemental Aplicada.
PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Derecho Electoral. Sistemas Electorales. Partidos y Sistemas de Partidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ética Pública, Estado Liberal de Derecho, Derechos Humanos. Democracia, Ética Profesional y Cultura Organizativa. Administración Pública Democrática, Responsabilidad y Profesionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> Administración Estratégica. Comunicación Organizacional. Auditoría Administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Metodología para el Análisis de la Investigación Política-Electoral y la Construcción de Discursos Institucionales.
ESPECIALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> Transiciones y Diseño Institucional. La Calificación Electoral. Interpretación Político-Jurídica de Normas y Principios. Prueba y Verdad en el Derecho. Reformulación de los Conceptos de Soberanía y Ciudadanía ante la Dinámica del Proceso de Globalización. Globalización y Democracia. El Derecho a la Información: el Presupuesto de la Participación Ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> Ética, Legalidad y Democracia en el contexto del Servicio Profesional Electoral. El IFE como Institución que Contribuye al Mantenimiento y Consolidación de la Vida Democrática. La Construcción de la Ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad, Círculos de Calidad y Mejora Continua. Desarrollo Organizacional e Información Estratégica. Planeación Estratégica y Sistemas de Evaluación. Liderazgo y Técnicas de Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de metodología para la Investigación.

* Existe también un Subprograma de Desarrollo de carácter voluntario que capacita, actualiza y favorece la integralidad del Programa a través de cursos de corta duración por su constante actualización en nuevos temas circunscritos en las cuatro áreas modulares y que atiende las necesidades manifestadas por los miembros del Servicio Profesional Electoral.

¹⁴ La descripción de los contenidos se encuentra en el Anexo 2.

¹⁵ El mapa curricular fue elaborado en la Subdirección de Formación y Desarrollo Profesional y el diseño estuvo a cargo de la Lic. Ma. Concepción Beltrán López.

Los contenidos diseñados fueron cuidados de ser fundamentalmente significativos para los miembros del Servicio, es decir, en su estructura interna no podían ser arbitrarios ni confusos y contener elementos pertinentes y relacionables que permitieran su asimilación.

Este último criterio fue de gran trascendencia, por lo que es necesario señalar que en la elaboración de materiales didácticos se requirió de una metodología específica que comprendiera un conjunto de técnicas, procedimientos y criterios de secuenciación con base en los resultados esperados del aprendizaje y de sus componentes conductuales, así como de los procesos cognitivos subyacentes. Esta propuesta sustentó la secuenciación entre todas las áreas modulares y las tres fases del Programa, integrando elementos del análisis de actividades de aprendizaje y elementos del análisis de contenido, para lo que fue necesario identificar y describir la secuencia de ejecuciones que condujera al resultado final, ello permitió concretar las intenciones educativas definidas en términos de resultados esperados del aprendizaje de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

El primer paso para investigar cómo debía presentarse la estructura del conocimiento para facilitar su aprendizaje, consistió en identificar los elementos fundamentales del contenido y organizarlos en un esquema jerárquico y relacional en torno a los elementos que tenían la máxima generalidad y que pudieran integrar el mayor número posible de elementos restantes. Esto exigió tener conocimiento profundo del contenido, por lo que se buscó la colaboración en el diseño y elaboración de los contenidos de especialistas temáticos internos y/o externos con conocimiento teórico sobre el tema y su aplicación en el Instituto.

Una vez identificados los elementos más importantes y organizados en un esquema jerárquico y relacional, la Subdirección de Formación¹⁶ decidió que el paso siguiente consistió en ordenarlos de acuerdo con las leyes de la organización psicológica del conocimiento en donde los miembros del Servicio pudieran aprender significativamente un contenido a condición de que dispusieran de conceptos relevantes e inclusivos en su estructura cognoscitiva.

Estos contenidos debían ordenarse de tal manera que los conceptos más generales e inclusivos se presentaron al principio, para favorecer la formación de conceptos integradores en la estructura cognoscitiva que facilitaran posteriormente, el aprendizaje significativo de los otros elementos del contenido.

De hecho la estructura de los textos mostró en primera instancia esta jerarquización mediante mapas conceptuales, que sirvieron como apoyo didáctico a los miembros del Servicio para la mejor asimilación del aprendizaje de los contenidos temáticos. Las secuencias de aprendizaje tuvieron que ordenarse partiendo de los conceptos más generales y avanzando de forma progresiva hacia los conceptos más específicos; después de presentar los conceptos más

¹⁶ A cargo de la Mtra. Ma. Elena Pérez Peña- Meza hasta 2004.

generales e inclusivos del contenido, la introducción de los elementos posteriores se hizo mostrando tanto las relaciones que mantenían con los primeros como las relaciones entre sí.

La presentación inicial de los conceptos más importantes, generales e inclusivos del contenido se apoyó en ejemplos concretos que los ilustraran empíricamente y se apegaran al quehacer institucional.¹⁷

En resumen, el contenido se definió en términos de objetivos de ejecución que especificaban lo que el miembro del Servicio debía ser capaz de hacer en relación con los contenidos de la enseñanza. Para cada bloque de contenidos, se identificó un conjunto de actividades de aprendizaje o de objetivos y de ejecución cuyo logro se tradujera en el dominio de los mismos. De este modo, cuanto más concretamente aparecieran formulados los objetivos, más claramente podía determinarse los contenidos que abarcaría.

Los procesos de formación de las personas adultas se constituyen por la totalidad de procesos educativos mediante los cuales se buscaba desarrollar aptitudes, habilidades y conocimientos con el fin de enriquecer y complementar una formación para afrontar y vivenciar óptimamente su desarrollo profesional y laboral de acuerdo con sus competencias.

Se consideró que como los programas de formación en servicio se debían tener como punto de partida una estructura basada en modelos educativos no formales (Pont, E. 1991), entendida ésta como procesos de enseñanza aprendizaje mediante los cuales todo adulto durante su vida adquiriera e integre actitudes, valores, aptitudes 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.

Era importante partir de la base de que el proceso de formación siguiera una estructura curricular de un modelo no formal de educación, esto es, que por ser una formación en servicio no podría seguir una estructura curricular académica con un sentido lineal, cuantitativo y por grados académicos que parten de lo más sencillo a lo más complejo en cuanto a objetivos, contenidos y procesos mentales.

En el caso de programas de formación en servicio, el grado se establece por niveles o fases que se deben ir cursando como parte de un proceso de formación permanente y continuo, de ahí que la estructura curricular debía ser flexible, con el fin de adaptarse a situaciones nuevas que surgieran tanto en el proceso de enseñanza- aprendizaje como en el desempeño de las funciones técnico-profesionales dentro del ámbito laboral.

¹⁷ Planteamiento realizado por la Mtra. Ma. Elena Pérez- Peña Meza que cuenta con una maestría en Educación y que estuvo a cargo del proceso de rediseño y la coordinación del Programa como Subdirectora de Formación durante el periodo 2000-2004.

Tomando en cuenta los elementos hasta ahora referidos, la DESPE como responsable del Programa consideró como ya se ha mencionado la conveniencia de utilizar una modalidad mixta, presencial y a distancia en donde los componentes de dicho modelo no operaran de manera independiente, por el contrario, interactuaran estrechamente para concretar las intenciones educativas, por lo que lo ideal sería que el miembro del Servicio planeara su aprendizaje con una combinación de ambas modalidades, sin embargo, el diseño de cada una de estas modalidades y la flexibilidad del currículum permitió que el usuario pudiera decidir planear su estudio en una sola de ellas, sin que esto incida de manera negativa en el logro de las intenciones educativas.

La modalidad a distancia se diseñó con una correlación directa con la situación de aprendizaje en un ambiente accesible donde las actividades no se convirtieran solamente en fines, sino participaran en la integralidad planteada por el propio Programa.

Es necesario resaltar que, a través de la educación a distancia no sólo se ha dado respuesta rápida a los avances científicos y tecnológicos sino, fundamentalmente, ha potenciado y mejorado la enseñanza y el aprendizaje a través del uso de diversos medios.

Esta modalidad presentó varias ventajas tanto para el IFE como para los miembros del Servicio, ya que ha permitido optimizar los recursos financieros, eliminar la barrera creada por la dispersión geográfica de los participantes distribuidos en todo el país en las 332 juntas¹⁸ y cuatro direcciones ejecutivas; promovió el autodidactismo; fortaleció y agilizó el proceso de comunicación entre los diferentes actores del Programa (miembros del Servicio, facilitadores y coordinadores académicos) enriqueciendo el conocimiento a través de la experiencia compartida; facilitó que el participante que se estaba formando en servicio planeara sus tiempos de estudio y en caso de presentarse dudas durante el estudio posibilitó el acceso inmediato a diversas fuentes de información.

Se considera a distancia toda vez que los contenidos y actividades de aprendizaje se hacen llegar a los participantes a través de diversos apoyos didácticos autoinstruccionales: textos, guías de estudio, portal WEB, videocasetes, audiocasetes y teleconferencias referidos a continuación:

Los **textos impresos**, al tratarse de un programa para ser implementado en una modalidad a distancia, tienen la función central de poseer la información necesaria y las actividades de aprendizaje que permitan al adulto construir el conocimiento y desarrollar competencias, habilidades, destrezas, valores y actitudes favorables a sus intereses personales y laborales. Están estructurados para apoyar de forma permanente al adulto, aprovechando los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida, logrando el aprendizaje significativo.

¹⁸ Hasta antes de la redistribución que tuvo lugar en 2005.

El **Portal** en la página Web¹⁹ del Instituto proporciona y desarrolla el proceso de formación de los miembros del Servicio con los contenidos temáticos en línea, actividades de aprendizaje y apoyos didácticos diversos. Es un espacio virtual que permite la interacción y el intercambio de información, con el objeto de construir un diálogo entre los miembros del Servicio Profesional Electoral, los facilitadores y las personas responsables de coordinar, apoyar, dar seguimiento al proceso de formación y respuesta a las inquietudes que surjan durante el proceso de aprendizaje en función del sentido de las necesidades del educando y motivar a los miembros del Servicio a desarrollar su propia concepción del conocimiento. Es decir, es un apoyo didáctico que se caracteriza por ser informativo, formativo, interactivo y evaluativo, basado en un modelo constructivista.²⁰

Por lo que respecta a los **materiales audiovisuales** (videos, audiocasetes y teleconferencias), éstos son una herramienta útil para aproximar al adulto a la realidad de lo que debe aprender, ya que le ofrecen una noción más cercana de hechos o fenómenos estudiados; facilitan la percepción y comprensión de los distintos conceptos y categorías y a través de ellos, se fomenta la interactividad del adulto con los facilitadores y coordinadores académicos.

Los **videos** tienen como objetivo fundamental motivar, orientar e informar a los miembros del Servicio sobre los contenidos temáticos de las áreas modulares, considerando que son un medio de comunicación que tiene las características de actualidad, sugerencia, actividad y concentración.

Los **audiocasetes** permiten en cualquier momento volver atrás, repetir el enunciado de un concepto no entendido, reflexionar sobre el mismo, además de favorecer la capacidad de retención.

Las **teleconferencias** tratan sólo un tema específico, proporcionando una introducción a la lección, una apreciación global del tema, o un resumen. En ellas se emiten mensajes que involucran programas preproducidos que son difundidos en directo vía EDUSAT y/o por videocasetes; contribuyen al establecimiento de una relación bidireccional entre los especialistas temáticos y los miembros del Servicio; transmiten los mensajes de manera directa, pero inducen a la interacción atemporal del miembro del Servicio con el especialista temático por otras vías: correo electrónico, fax, teléfono, etc.; es una manera eficaz de llevar a los miembros del Servicio a nuevos ambientes de aprendizaje; permite la interacción entre el medio y el material empleado con el miembro del Servicio; y estimulan a los miembros del Servicio a realizar sus propias interpretaciones y aplicarlas en su contexto laboral.

¹⁹ www.pfdp.ife.org.mx

²⁰ Definición desarrollada por Verónica Cario Aguilar encargada de la administración de dicho portal durante el periodo 2002-2004.

Por lo que respecta a la modalidad presencial está relacionada con el hecho de que el conocimiento no se construye en solitario, sino gracias a la mediación con los otros sujetos de aprendizaje, de ahí que el Programa fortalezca los eventos presenciales (círculos de estudio) con el propósito de ajustar la ayuda pedagógica, ya que como principio el Programa no se limita a la simple transmisión de la información, se constituye en un organizador y mediador en el encuentro de los miembros del Servicio en la búsqueda de un propósito central su reconstrucción como sujetos pensadores, críticos, reflexivos y planificadores activos de su aprendizaje.

Esta ayuda se ofrece en **los círculos de estudio** presenciales que se proyectaron para celebrarse por lo menos dos veces al mes a cargo del facilitador, representado por un miembro del Servicio con un perfil idóneo al área modular correspondiente, formado por la DESPE con elementos temáticos y pedagógicos que lo facultaran para esta acción.

Otra manera ideal de fortalecer la modalidad presencial en el desarrollo del Programa fueron las visitas de los coordinadores académicos para fortalecer el acercamiento a los objetos de estudio relativos a los contenidos, sin embargo, esta actividad estaba condicionada a la disponibilidad presupuestal.

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

El Programa tiene como elemento central la utilización del conocimiento teórico adquirido para la toma de decisiones necesarias en la solución de problemas concretos del campo profesional y, en ese sentido, la evaluación proporciona una vía de contrastación y autocorrección a través de acciones planeadas en el diseño curricular con las que es posible ajustar progresivamente la ayuda pedagógica y permite conocer el grado en que se han conseguido las intenciones educativas proyectadas.

En este sentido, la evaluación del aprendizaje en el Programa es entendida como una etapa del proceso de formación, que tiene como finalidad comprobar de manera sistemática y continua el logro de los resultados de aprendizajes integrales previstos en los objetivos de cada una de las áreas modulares que conforman las fases de formación.

Por lo anterior, la evaluación del aprendizaje en el Programa, se lleva a cabo a través de una evaluación formativa²¹, aplicada durante el proceso de enseñanza/aprendizaje y una evaluación sumativa²² al finalizar cada una de las

²¹ A través de ejercicios de autoevaluación incluidos en el texto, ejercicios integrales de autoevaluación que se manejan en el portal electrónico, participación al menos en el 80% de las sesiones presenciales de círculos de estudio y del 100% de asesorías por parte del coordinador académico a través del portal.

²² Pretende medir los resultados del aprendizaje no solamente en los miembros del Servicio, sino en el éxito o fracaso del modelo educativo (es decir, funciona como instrumento de control).

áreas modulares; en ambos tipos de evaluación, se utilizan diversos instrumentos y procedimientos objetivos que permiten obtener información cuantitativa y cualitativa, valorando el logro de los objetivos de aprendizaje planteados en el Programa para la permanente toma de decisiones académicas.

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

En el Programa, la calificación mínima aprobatoria de los exámenes es siete, en una escala de cero a diez y el miembro del Servicio tiene tres oportunidades para acreditar cada una de las áreas modulares de las fases²³. En caso de que el sustentante no se presente al examen sin causa justificada, se asentará como calificación cero y en observaciones No se Presentó (NP). Los resultados de los exámenes se notifican dentro de los cuarenta y cinco días naturales siguientes a la fecha de aplicación. En caso de no acreditar en las tres oportunidades la evaluación correspondiente al Programa se considera causa suficiente para ser destituido como miembro del Servicio Profesional Electoral (Estatuto art. 117, 120, 122 y 124).

Como resultado del proceso de fortalecimiento normativo, curricular y operativo del Programa de Formación, la Dirección de Formación, Evaluación y Promoción consideró pertinente dar a conocer los logros alcanzados hacia otras instancia y consolidar su presencia hacia el exterior presentándolo ante la Secretaría de Educación Pública para registrarlo como diplomado, sin embargo, durante diversas reuniones las autoridades de la Secretaría propusieron darle el reconocimiento como especialidad.

Para dicho registro en el Departamento de Contenidos y Métodos se elaboró e integró la documentación solicitada por la Secretaría para su análisis y resolución, después de varios meses de espera y comunicación continua para saber los avances en este proceso, funcionarios de la Secretaría de Educación notificaron por escrito que la solicitud había sido denegada en su categoría de especialidad, ya que de acuerdo con el cuerpo especializado que realizó la revisión de los documentos presentados habían determinado que el método de enseñanza, los objetivos, la estructura, contenidos y demás elementos lo conformaban como un programa educativo que reunía los requisitos para ser considerado en un grado de maestría.

Ante esta noticia la tarea fue redefinir el nombre de la maestría y firmar el acuerdo de colaboración entre ambas instituciones por el Secretario de Educación, Dr. Reyes S. Tamez Guerra y el entonces consejero presidente del IFE, Mtro. José Woldenberg Karakowsky, dando inicio a su operación en enero de 2004 en su

²³ Cfr. Art. 117, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral.

modalidad de maestría y convirtiéndose en un organismo pionero que no siendo una institución educativa amplió la oferta educativa a partir del campo laboral.

Cabe destacar que los recursos didácticos, la metodología de aprendizaje, así como los procesos de inscripción, integración de expedientes, seguimiento académica, notificaciones, revalidación de áreas modulares, atención a funcionarios miembros del Servicio y facilitadores y en general toda su operación se desarrolla bajo los mismos criterios del Programa de Formación a través del Departamento de Contenidos y Métodos.

3. Cómo funciona el Programa de Formación y Desarrollo Profesional

3.1 Esencia y Estructura curricular actual del Programa

El Programa tiene dos objetivos: i) formar funcionarios 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 electoral y ii) proporcionarles herramientas necesarias para el manejo de recursos institucionales y de técnicas, mediante un modelo educativo presencial y a distancia que promueva su profesionalización y desarrollo de competencias

Para ello, los miembros del Servicio deben responder a un perfil general¹ que les permita desarrollar: *conocimientos* sobre los reglamentos y normas político-electorales, lineamientos, principios y leyes de la administración pública; *habilidades* para explicar las funciones y atribuciones del Instituto Federal Electoral; *capacidades* para interpretar la evolución del sistema político electoral del país; *actitudes* que favorezcan el conocimiento y cumplimiento de los derechos y obligaciones político electorales.

Por lo que respecta a la estructura del Programa, el Estatuto, (aprobado por el Consejo General en marzo de 1999), establece una serie de lineamientos normativos que tienen por objeto reforzar el profesionalismo, la autonomía y la imparcialidad del Instituto Federal Electoral. Para ello, la DESPE diseñó el modelo educativo del nuevo Programa que se sustenta en las políticas y principios que rigen a la institución y al propio Programa, los criterios de la formación y el aprendizaje del adulto en servicio, los resultados de la evaluación del Programa anterior, y el diagnóstico de necesidades de formación detectadas a través de los cuerpos directivos y miembros del Servicio.

La estructura curricular se basa en niveles de conocimiento y aprendizaje gradual, integral y multidisciplinario, cuyo propósito es asegurar el desempeño profesional de los servidores del organismo, promoviendo la obtención de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que fortalezcan su desarrollo laboral.

De acuerdo con las fases básica, profesional y especializada y el Subprograma de Desarrollo se diseñaron los contenidos a partir de áreas del conocimiento relacionadas entre sí: a) Jurídico-Política, b) Ético-Institucional, c) Administrativo-Gerencial y d) Técnico-Instrumental (descritas en el capítulo anterior).

Dichas áreas estructuradas por *módulos* representan unidades de enseñanza-aprendizaje que deben ser cursadas en un tiempo determinado y cuyo contenido está seleccionado sobre la base de la integración de varias disciplinas organizadas para abordar un determinado objeto de estudio. El diseño curricular

¹ Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

por módulos, implica la búsqueda de la unidad teórico-práctica, que propicie la reflexión sobre situaciones o problemas que se relacionan con el ámbito laboral.

Esta estructura logra la integración multidisciplinaria del conocimiento y de las actividades de aprendizaje, y permite a los miembros del Servicio alcanzar los objetivos formativos a través del desarrollo de sus competencias para atender las necesidades que se presenten en el desempeño de sus funciones, además de aportar las capacidades vinculadas con las actividades del Instituto fortaleciendo las tareas de sus miembros con el mayor grado posible de eficacia, eficiencia y profesionalismo.

Los objetivos formativos establecidos en cada módulo se evalúan a través de las evaluaciones del desempeño (tanto la anual, como la especial que se aplica de manera específica respecto a las actividades realizadas durante los procesos electorales) que aplica la propia Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral a través de la Subdirección de Evaluación de la Dirección de Formación, Evaluación y Promoción.

Cada área modular integra una o varias disciplinas del conocimiento, ubica a los miembros del Servicio en actividades propias de su ejercicio profesional tanto en un nivel general-institucional como en un nivel particular por cargo y puesto relativo a la responsabilidad profesional; busca la formación profesional integral orientada al saber, al ser y al hacer profesional con base en elementos éticos, normativos, valorativos y actitudinales; asimismo, tiene un carácter integrador, pues presenta congruencia y coherencia entre las áreas modulares de una sola fase (en forma vertical) y entre las demás fases del Programa (de manera horizontal).

Es decir, el currículum del Programa de Formación y Desarrollo fue diseñada cuidando su metodología y estructura para garantizar la coherencia horizontal y vertical entre las áreas modulares y entre los módulos que la integran, logrando con la integración de un currículum flexible y abierto en donde los objetivos, contenidos y las actividades de aprendizaje encuentren congruencia entre sí al estar diseñados de manera integral, con conexión e interrelaciones entre ellos.

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

Finalmente, para que el programa no pierda su pertinencia, funcionalidad y utilidad, se tiene proyectado realizar una revisión y actualización continua de los contenidos, a fin de atender las necesidades de formación que los miembros del Servicio demanden en el desempeño de sus funciones, independientemente de que se les apoye mediante el Subprograma de Desarrollo a través de cursos de actualización y/o capacitación.²

3.2 Sobre su operación

Para la elaboración y diseño de los materiales didácticos del Programa (referidos en el segundo capítulo) se formó un equipo de trabajo integrado con una coordinación general y una académico - administrativa, coordinadores temáticos y pedagogos y un cuerpo colegiado, que tienen las siguientes funciones:

La coordinación general a cargo de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, la Dirección de Formación, Evaluación y Promoción y la Subdirección de Formación y Desarrollo Profesional, se encargaba de seleccionar a los especialistas temáticos y pedagogos que diseñarán y elaborarán los contenidos del Programa. Además supervisaba que el trabajo de los actores involucrados en el proceso de diseño, elaboración y producción de materiales didácticos se guiara en todo momento sin perder de vista la función institucional.

La coordinación temática y pedagógica corresponde a los especialistas internos y/o externos contratados para el diseño y elaboración de los contenidos temáticos de las áreas modulares del Programa de las fases y realizaba los ajustes de los contenidos de los materiales didácticos, además de coordinar el trabajo en la elaboración de mapas conceptuales, ideas integradoras, actividades de aprendizaje y autoevaluación; estando bajo su completa responsabilidad la presentación de la versión definitiva de los módulos ante la coordinación general; además de los textos, guías de estudio, videos, audiocasetes, teleconferencias, ejercicios para el portal WEB y el contenido del Seminario Nacional de Facilitadores.

Dentro de este trabajo se contaba con cuerpos colegiados integrados por funcionarios de las Direcciones Ejecutivas, Consejeros Electorales y por los miembros del Servicio con formación profesional acorde al tema y tenían como función valorar y validar que los contenidos temáticos y las actividades pedagógicas propuestas fueron útiles para el desarrollo de las competencias de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

² Elaboradas por la DESPE con el apoyo del Centro de Formación y Desarrollo, la colaboración de asesores expertos y la validación de cuerpos colegiados conformados con personal de las Direcciones Ejecutivas, la Dirección Jurídica y los propios miembros del Servicio.

Para la operación del Programa se creó la figura de coordinación académico-administrativa³ a cargo del Departamento de Contenidos y Métodos adscrito a la Subdirección de Formación y Desarrollo Profesional⁴ que es el área responsable de dar seguimiento puntual a cada una de las actividades que realizaban los especialistas temáticos y pedagogos durante el proceso de diseño y elaboración de los contenidos temáticos, proporcionando apoyo técnico, temático, pedagógico y de investigación para la elaboración de contenidos trabajando de manera estrecha con los especialistas. Asimismo se encargada de revisar las versiones preeliminares y finales de los módulos y el seguimiento académico de los miembros del Servicio en el Programa de Formación y Desarrollo Profesional.

Una vez que se contaba con los apoyos didácticos la Subdirección de Formación y Desarrollo Profesional determinaba la cantidad de materiales a reproducir y su distribución con base en el análisis que presentado por el Departamento de Contenidos y Métodos, considerando los datos sobre los miembros del Servicio Profesional Electoral registrados en cada área modular⁵ y fase de formación que se encontraban cursando.

3.3 La instrumentación del Programa

La Dirección de Formación, Evaluación y Promoción recibía de la Dirección de Normatividad e Incorporación, los Acuerdos de la Junta General Ejecutiva en los que se señalan los nombres, cargos, puestos y adscripciones de los ganadores de los concursos de incorporación para ocupar algún puesto⁶ vacante del Servicio. En estos Acuerdos se notifican los resultados de los funcionarios de nuevo ingreso, cambios de adscripción o cargo de los miembros del Servicio Profesional Electoral, mismos que se ingresan a la base de datos de la Subdirección de Formación a través del Departamento de Contenidos y Métodos.

Los miembros del Servicio a partir de su ingreso tienen la obligación de presentar los exámenes de las materias o área modulares del Programa al cumplir los seis en el cargo⁷, quedando formalmente inscritos a éste al darlos de alta en la base de datos antes referida.

El coordinación académico- administrativa bajo la responsabilidad del Departamento de Contenidos y Métodos se encargaba de la reinscripción de los miembros del Servicio a la misma materia o área modular que no hubieran acreditado, a una nueva materia o área modular que les correspondiera en caso de haber acreditado o a más de una -previa solicitud del interesado- procediendo a

³ Anexo 3

⁴ Vid. Anexo 4

⁵ Se mantiene la referencia de materia o área modular, tomando en cuenta que el proceso de transición del Programa anterior al nuevo aún no concluye. Cabe destacar que el criterio para acceder de un Programa a otro se da en cuanto el funcionario concluye una fase de formación estructurada por materias y se incorpora a una nueva fase dentro del Programa integrado por áreas modulares.

⁶ Vid. Anexo 5

⁷ Art.118, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal de Instituto Federal Electoral.

su notificación. Dicha notificación se enviaba a través de las Juntas Locales y Distritales en los órganos desconcentrados del Instituto y por medio de los coordinadores administrativos en oficinas centrales (direcciones ejecutivas), quienes además se encargaban de recabar los acuses con las firmas autógrafas de los funcionarios y de remitirlos a la Dirección Ejecutiva para su puntual control en el Departamento de Contenidos y Métodos.

Para operar ambas modalidades del Programa y la Maestría (presencial y a distancia) se consideró la capacitación de funcionarios que fungirían como facilitadores⁸ del aprendizaje, coordinando los círculos de estudio presenciales y virtuales utilizando paquetes didácticos autoinstruccionales (integrados por textos, videos, audios y guías de estudio)

Partiendo de la información contenida en la base de datos de formación se realizaba el proceso de selección de los facilitadores de entre los propios miembros del Servicio considerando a aquellos que cumplían con: un perfil profesional acorde con el área modular que debería apoyar, de ser posible con experiencia docente, contar con una calificación mayor a ocho en el Programa, no tener impedimentos de índole administrativa (información proporcionada por la Dirección de Normatividad e Incorporación), cursar el área modular en la que fungiría como facilitador y aceptar de manera voluntaria la función.

Para la realización de círculos de estudio se debían atender los siguientes lineamientos: el apoyo del facilitador sería en un área modular por semestre; el número de facilitadores debía ser proporcional al número de miembros del Servicio que cursarían alguna de las áreas modulares, el facilitador atendería a un grupo aproximado de veinticinco miembros del Servicio Profesional; las sedes de los círculos de estudio serían fijas en las instalaciones de la Junta Local o las Juntas Distritales Ejecutivas y para los órganos centrales en el lugar que se determinara.

El facilitador aplicaba las técnicas⁹ que les ayudaran para el aprendizaje significativo de los materiales del área modular correspondiente, además de fungir como mediador entre el coordinador académico y los miembros del Servicio. Esta figura se había fortalecido de tal manera que ha pasado de un mero organizador de actividades en los círculos de estudio a un orientador o guía cuya misión consiste en engarzar el proceso de construcción del aprendizaje de los miembros del Servicio.

⁸ La figura del facilitador surgió de manera espontánea en las entidades ante la necesidad de los miembros del Servicio de contar con una persona que les diera asesorías grupales (círculos de estudio) para planear el estudio de los contenidos temáticos del Programa, ampliar información, aclarar dudas, realizar actividades de aprendizaje y autoevaluación e intercambiar experiencias en el proceso de aprendizaje sobre el tema. A partir de esta inminente necesidad y tomando en cuenta la modalidad educativa y las características de los miembros del Servicio, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral formaliza la figura del facilitador y establece su formación a través de seminarios nacionales que tienen por objetivo proporcionar a los facilitadores los elementos temáticos y pedagógicos que podrán utilizar durante el desarrollo de los círculos de estudio, así como en las asesorías a distancia.

⁹ Proporcionadas por la DESPE a través de un seminario nacional para la formación de facilitadores.

El facilitador aplicaba estrategias, actividades y recursos que permitieran a los funcionarios electorales incrementar el aprendizaje de los contenidos temáticos y en consecuencia su rendimiento académico, considerando que el aprendizaje significativo constituye el factor más importante.

La DESPE con base en la información proporcionada por el Departamento de Contenidos y Métodos elaboraba los listados de los miembros del Servicio que integrarían los círculos de estudio, existiendo la posibilidad de que alguno de ellos solicitara de manera formal a la Dirección asistir a otra sede en que se realizara un círculo de estudio del área modular y fase que le correspondiera en tanto la ubicación de su lugar de adscripción fuera mas cercana. Una vez ubicados los miembros del Servicio en el círculo de estudio, el facilitador ratificaba a la Dirección el nombre de los integrantes definitivos a través del Vocal Secretario y los coordinadores administrativos de las direcciones ejecutivas y convocaba a los miembros del Servicio para asistir a dichos círculos.

Los círculos de estudio de carácter presencial debían celebrar una reunión de cuatro horas cada quince días, aunque la periodicidad podría incrementarse dependiendo de las necesidades de aprendizaje del grupo. En caso de no poder asistir a la reunión presencial podían realizar su sesión a través de los círculos de estudio virtuales con ayuda del portal web.

Para que los círculos de estudio iniciaran sus operaciones, el Departamento de Contenidos y Métodos notificaba a nombre de la DESPE a los miembros del Servicio los datos de los facilitadores y las listas de los funcionarios que integrarían cada uno de los círculos de estudio de las áreas modulares que estarían en activo durante el semestre a través de los Vocales Secretarios de las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas y de los coordinadores administrativos en oficinas centrales.

En la primera sesión de los círculos de estudio presenciales el facilitador explicaba a los miembros del Servicio asistentes su función como guía en el proceso de enseñanza/aprendizaje de los contenidos temáticos del área modular y fase que le correspondía apoyar, especificando que no era especialista sobre el tema pero que la Dirección Ejecutiva del Servicio lo formó didáctica y pedagógicamente para realizar su función en el proceso de aprendizaje de los contenidos del Programa y la Maestría y para plantear ante los coordinadores académicos las dudas sobre contenido que surgieran.

La misión central de facilitador se centraba en canalizar la atención y tiempo de los miembros del Servicio en función de los fines educativos propuestos en los módulos que integraban el área modular; de esta manera la planeación educativa se orientaba hacia el proceso de enseñanza/aprendizaje, atendiendo los lineamientos previamente establecidos.

La planeación requería flexibilidad y dinamismo, de tal manera que se ajustara y reflejara el propio desarrollo grupal, incorporando los distintos recursos didácticos disponibles en las modalidades presencial y a distancia del Programa y la Maestría.

Cuando un grupo decidía abordar una temática, asunto o problema, básicamente debía preguntarse ¿qué tanto y en qué sentido este tema, asunto o problema se relaciona con el quehacer institucional?, ello permitía ayudar a los integrantes de los círculos de estudio a no perder el objetivo inicialmente establecido y promover de este modo actividades pertinentes al desempeño laboral.

Dentro de las actividades que promovían con frecuencia los facilitadores en los círculos de estudio se encontraban la de preparar la lectura que será revisada en la siguiente sesión, solicitaban a los participantes exponer preguntas o dudas que no fueron resueltas con la lectura o que surgieron de ella, coordinaban exposiciones, elaboraban resúmenes, aplicaban y elaboraban cuestionarios, diseñaban mapas conceptuales e ideas integradoras, preparaban y realizaban debates, diseñaban y ejecutaban actividades de aprendizaje y autoevaluación aplicando los conocimientos adquiridos.

Para que un círculo de estudio alcanzara alto rendimiento, el programa de actividades debía ser elaborado conjuntamente con los integrantes del mismo como corresponsables del proceso de enseñanza/ aprendizaje pero coordinados por el facilitador. Dentro de las actividades que se realizaban está la preparación de diversos materiales didácticos que posibilitaran a los miembros del Servicio el estudio, entendimiento, práctica, diseño de reactivos, dinámicas, experimentos, cuestionarios y diversos ejercicios que hicieran versátil el proceso educativo versátil.

Las dudas o circunstancias que no habían sido resueltas por el facilitador eran enviadas al coordinador académico, a este respecto el Departamento de Contenidos y Métodos realizaba un seguimiento puntual de la atención prestada a través de los foros de discusión del Portal del Programa, correo electrónico y/o durante las visitas que se realizaban en todo el país.

Cabe destacar que el Programa en la modalidad a distancia combinada actividades académicas presenciales y ejercicios que familiarizaran a los miembros del Servicio con el modelo de evaluación final; asimismo se diseñó el portal web de tal manera que proporcionara elementos técnicos y didácticos que sirvieran de apoyo a los miembros del Servicio.

El portal¹⁰ es un espacio virtual que permitía la interacción e intercambio de información; en él se posibilitaba el diálogo entre los miembros del Servicio,

¹⁰ El Portal guía el aprendizaje en cada una de las áreas modulares de las fases del Programa y la Maestría y del Subprograma de Desarrollo a través del siguiente menú: *Estructura curricular*, *Propedéuticos*, *Foros de*

facilitadores y coordinadores académicos, para dar apoyo, seguimiento y atención de las inquietudes que se generaran durante el proceso de aprendizaje.

Como parte de la evaluación formativa ya referida y para tener un control académico - administrativo, la DESPE, bajo la coordinación del Departamento de Contenidos y Métodos llevaba a través de los facilitadores, el control de asistencia a los círculos de estudio presenciales y virtuales; el seguimiento permanente sobre las actividades académicas de los miembros del Servicio; supervisaba el adecuado manejo del material didáctico y analizaba los elementos que permitían al miembro del Servicio desarrollar sus potencialidades y lograr el aprendizaje significativo.

Como parte del proceso de evaluación sumativa que pretendía evaluar el aprendizaje de los contenidos temáticos del Programa de Formación, el Estatuto¹¹ establece la obligatoriedad de aplicar un examen a los miembros del Servicio a partir de los seis meses posteriores a su incorporación, de manera semestral, excepto en los procesos electorales, si así lo determina la Junta General Ejecutiva.

El Departamento de Contenidos y Métodos a nombre de la DESPE notificaba por medio de un oficio el lugar, fecha y hora de aplicación del examen de la materia o área modular correspondiente con anticipación de sesenta días como lo determina el Estatuto a las Juntas Locales Ejecutivas y oficinas centrales para que ellos a su vez informaran a los sustentantes en un lapso no mayor a diez días.¹²

Para dar por concluido el proceso de notificación, las Juntas Locales y Oficinas Centrales -de conformidad con el plazo previamente establecido en el oficio de notificación- devolvían a la Dirección Ejecutiva del Servicio los listados con la firma autógrafa de los miembros del Servicio que sustentarían exámenes a fin de realizar un seguimiento meticuloso sobre el proceso (por el Departamento de Contenidos y Métodos).

En tanto se notificaba sobre la fecha y motivo de la evaluación a los interesados, en el Departamento de Contenidos y Métodos se realizaba simultáneamente el diseño de exámenes, quedando su resguardo bajo la responsabilidad de la Dirección de Formación, Evaluación y Promoción. Para cada área modular se diseñaban diferentes versiones de exámenes con el mismo grado de dificultad y se validaba por la DESPE a través de la Dirección de Formación, Evaluación y Promoción y la Subdirección del área. Para la resolución de estos exámenes se utilizan hojas diseñadas específicamente para ser calificadas mediante lector óptico y con un folio que sustituía el nombre del sustentante para mantener su confidencialidad.

discusión, círculos de estudio virtuales buscan ser un espacio abierto de comunicación permanente entre facilitadores y miembros del Servicio, *tutoriales, biblioteca, mapa de navegación y ayuda.*

¹¹ Arts. 98, 100, 103, 116 y 118, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal de Instituto Federal Electoral.

¹² Arts. 116, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal de Instituto Federal Electoral.

El Departamento de Contenidos y Métodos generaba listados anexos a los oficios de notificación con los nombres de los miembros del Servicio indicando el examen del área modular que presentarían en cada una de las entidades y direcciones ejecutivas. En dichos listados se determinaba el total de sustentantes por área modular y se realizaba la reproducción de los exámenes bajo los controles de calidad y seguridad necesarios.

Una vez que se contaba con la reproducción completa y exacta de todas las versiones de exámenes de las áreas modulares bajo la supervisión de departamento referido, aleatoriamente se determinaba la versión que se aplicaría a cada miembro del Servicio.

Para realizar la ejecución del examen se capacitaba a un conjunto de aplicadores¹³ de entre un grupo de funcionarios del Instituto que no formaran parte del Servicio Profesional Electoral.

Cabe destacar que los miembros del Servicio que por enfermedad no podían asistir el día de la aplicación de los exámenes del Programa de Formación, debían enviar ante la DESPE hasta dos días hábiles después de la fecha de aplicación del examen la incapacidad médica correspondiente expedida por el ISSSTE; y la valoración de justificantes de otro tipo quedaba sujeta al dictamen de la DESPE en los quince días hábiles siguientes a la celebración del examen. Los miembros del Servicio que no se hubieran presentado a la aplicación del examen sin causa justificada se les asentaba una calificación no aprobatoria.¹⁴

Dentro de los cuarenta y cinco días naturales siguientes a la fecha de aplicación, el Departamento de Contenidos y Métodos se encargaba de la revisión de los exámenes (de manera interna o a través de alguna empresa contratada) y la notificación de resultados por escrito a cada uno de los sustentantes a través de los titulares de las Juntas Locales y oficinas centrales.

Los miembros del Servicio podían solicitar por escrito a la DESPE la revisión de los exámenes sustentados dentro de los diez días naturales siguientes a la fecha de notificación de resultados. Quienes no pedían revisión de exámenes dentro del plazo establecido aceptaban su calificación como definitiva.¹⁵

Las revisiones eran de carácter académico para aclarar dudas y preguntas y su programación se realizaba en el Departamento de Contenidos y Métodos.¹⁶

¹³ En función del total de sustentantes por entidad y Oficinas Centrales.

¹⁴ Arts. 122 y 123, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal de Instituto Federal Electoral.

¹⁵ Art. 125, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal de Instituto Federal Electoral.

¹⁶ Art. 126, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal de Instituto Federal Electoral.

Conclusiones

Como politóloga

Una de mis primeras preocupaciones al salir de la carrera fue ¿de qué manera puedo aplicar lo aprendido en esta Facultad? Y ante ello surgió otra duda ¿en dónde me puedo desarrollar profesionalmente?, estas interrogantes solamente me quedaron resueltas después de haber tenido la oportunidad de trabajar y entender en la práctica, la relación existente entre lo que dicen los teóricos y la manera en que ha funcionado y funciona la administración pública y su relación con el ámbito político.

Desde mi punto de vista, los planes de estudio bajo los que cursé la licenciatura se han quedado rezagados respecto de las demandas del mercado laboral y espero que los actuales consideren este aspecto con igual o mayor importancia como lo hacen otras universidades privadas y públicas.

Con los conocimientos teóricos adquiridos en esta Facultad en las áreas de Ciencia Política y Administración Pública, aunado al acercamiento permanente con los miembros del Servicio y sus experiencias en el desarrollo de sus actividades (logros, retos y fracasos), he podido observar cuáles son los conocimientos que se requieren para elevar la eficiencia y eficacia de los funcionarios como encargados de realizar todas las actividades que sientan las bases del desarrollo democrático de México. Es decir, los elementos teóricos que me fueron proporcionados en esta máxima casa de estudios y los requerimientos laborales propios de un servicio profesional electoral en operación, se han convertido en la mezcla que me ha permitido tener una visión integral entre el saber y el quehacer, concretando de manera tangible aquella relación entre teoría y práctica referida a lo largo de la carrera.

Puedo decir con enorme orgullo que durante mi estancia en el Instituto Federal Electoral contribuí en el fortalecimiento de la operación de uno de los servicios profesionales más importantes que operan en el país a través de la formación profesional de los funcionarios electorales (mediante la operación del Programa de Formación y Desarrollo Profesional y la Maestría en Procesos e Instituciones Electorales); así como de una parte importante del andamiaje institucional que posibilita el desarrollo democrático del país, al realizar cada una de las actividades que tenía encomendadas sin perder de vista un objetivo, “la construcción de aquel sistema político democrático que me fue enseñado en las aulas de esta Universidad”.

Sobre el servicio profesional

El Servicio Profesional de Carrera ocupa un lugar importante entre los programas de modernización del Estado Mexicano que busca una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Dentro de los aspectos relevantes de deben considerarse en los servicios civiles de carrera se encuentran:

- Promover la eliminación de la cultura de la lealtad por una cultura de la responsabilidad, imparcialidad y la pertenencia institucional.
- Impulsar la seguridad laboral con base en el mérito tanto desde su ingreso como durante su permanencia.
- Se tiene desconfianza sobre los procesos de selección y reclutamiento de personal tanto por la ciudadanía como por los propios funcionarios.
- Preservar la memoria y experiencia institucional.
- Desarrollar el andamiaje institucional necesario para el logro de objetivos y crear la estructura humana requerida.
- Fortalecer la formación y capacitación permanente de los funcionarios.
- Evaluar su desempeño con apego a su quehacer institucional y la formación y capacitación recibida.
- Propiciar el incremento de la productividad a través del reconocimiento mediante incentivos y promociones.

Sobre la profesionalización del Servicio de Carrera en un país como México puedo decir que no es una empresa fácil, ya que se enfrenta dilemas como:

- Lograr la profesionalización de la administración pública en un país en donde el primer obstáculo son algunos sectores de la propia administración y de algunos grupos políticos.
- Superar el burocratismo, mediante el apego de los servidores públicos a las autoridades políticas y a la normatividad aplicable.
- Realizar una profunda labor de concientización tanto en la población como en los funcionarios sobre la importancia y las ventajas de un servicio profesional de carrera y el daño que causan las lealtades, el autoritarismo y la imposición en cargos estratégicos de la administración pública.
- Realizar una profunda labor de convencimiento sobre la importancia de proporcionar un servicio eficiente y eficaz.
- Desarrollar sistemas efectivos y claros de evaluación.

Sobre el Programa de Formación y la Maestría

Respecto a la formación de los funcionarios en servicio en el IFE cabe destacar que la consolidación del Programa de Formación y Desarrollo Profesional en sus diferentes componentes ha permitido contar de manera completa con los contenidos temáticos por fase de las cuatro áreas modulares, de igual manera se encuentra operando la metodología que define las intenciones educativas

necesarias para alcanzar el objetivo general considerando que éste (el Programa y la Maestría) se ofrece a miembros del Servicio Profesional Electoral adultos, que, como tales, requieren de métodos y técnicas específicas para lograr aprendizajes significativos. También se ha estimado, dentro de la modalidad a distancia, un plan de estudios organizado y sistematizado a través del portal aunado a una evaluación, tanto del aprovechamiento como del propio Programa y la Maestría como principal vía de retroalimentación para su mejoramiento temático y administrativo.

Administrativamente, la evolución permanente del Programa y la Maestría requiere cuidar varios aspectos que permitan integralidad en los procesos de la propia DESPE:

1. La Dirección de Normatividad e Incorporación de la DESPE debe revisar los contenidos de la currícula para el diseño de los exámenes de incorporación como instrumento que valide previamente las capacidades de los sujetos a su ingreso al Servicio Profesional Electoral.
Es decir, se requiere que la Dirección de Normatividad e Incorporación proporcione a la Subdirección de Formación la información obtenida durante los procesos de incorporación sobre las características de los nuevos miembros del Servicio para considerar las características socioeducativas de éstos y poder realizar, en caso necesario, las adecuaciones pertinentes a la currícula del Programa y/o a los apoyos didácticos.
2. La Dirección de Formación, Evaluación y Promoción deberá elaborar de manera conjunta con la Dirección Ejecutiva de Administración un catálogo de competencias (el cual debe ser permanentemente actualizada), que permita detectar con mayor facilidad las necesidades de formación de los miembros del Servicio.
3. La Subdirección de Evaluación de la Dirección de Formación, Evaluación y Promoción deberá elaborar los indicadores de su sistema de evaluación considerando de manera conjunta el manual de competencias, las características geográficas, recursos económicos y la formación profesional recibida por los miembros del Servicio Profesional, a fin de que la información obtenida sea un insumo para que se actualicen sus contenidos temático tanto en la modalidad de Programa de Formación como en la de Maestría en Procesos e Instituciones Electorales.
4. La Subdirección de Formación deberá proporcionar a la Dirección de Normatividad e Incorporación y a la Subdirección de Evaluación información sobre los contenidos de la estructura curricular y sus objetivos, los resultados de las evaluaciones sumativa y formativa, así como las modalidades de recursos didácticos utilizados que propician el desarrollo de habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes a fin de diseñar: a) los exámenes de incorporación y b) los indicadores de evaluación del desempeño calificando con ello manera integral los procesos del servicio y su afinidad con la misión, visión y principios institucionales, además de evaluar la eficiencia y eficacia, tanto de los procesos del servicio como la

efectividad de la profesionalización de los miembros del servicio profesional que se observa a través del desempeño de sus funciones.

5. Respecto al modelo educativo del Programa de Formación considero que si bien se han logrado en su versión actual avances significativos en cuanto a éste, a sus recursos didácticos e intencionalidad educativa y corre el riesgo de enfrentarse con funcionarios afines con métodos tradicionales de estudio, quienes pueden solicitar modificaciones desconociendo a fondo la operación del Instituto con base en percepciones o en tendencias conceptuales no acordes con la realidad interna y sin analizar la efectividad de la propuesta educativa que opera.

Anexos

ANEXO 1

ÁREA MODULAR ADMINISTRATIVO GERENCIA FASE ESPECIALIZADA MÓDULOS POR PUESTO DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

PUESTOS GENÉRICOS	MÓDULOS
Vocal Ejecutivo de la Junta Local Vocal Ejecutivo de la Junta Distrital Vocal Secretario de la Junta Local Vocal Secretario de la Junta Distrital Director de Centro Regional de Cómputo Coordinador Regional Coordinador de Actualización en Campo del Padrón Electoral Director de Área Subdirector de Área	Liderazgo y Técnicas de Negociación Desarrollo Organizacional e Información Estratégica Planeación Estratégica y Sistemas De Evaluación
Vocal de Organización de la Junta Local Vocal de Capacitación de la Junta Local Vocal del Registro Federal de Electores de la Junta Local Vocal de Organización de la Junta Distrital Vocal de Capacitación de la Junta Distrital Vocal del Registro Federal de Electores de la Junta Distrital Jefe de Departamento de Coordinación Técnica Estatal Jefe de Oficina de Cartografía Estatal Jefe de Departamento del Centro Regional de Cómputo (de Mesa de Control y Verificación, de Soporte Técnico y de Captura) Jefe de Departamento Visitador Electoral	Desarrollo Organizacional e Información Estratégica Planeación Estratégica y Sistemas De Evaluación Calidad, círculos de calidad y mejora continua
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de la Junta Local Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de la Junta Distrital Técnico en Sistemas Técnico Operativo Técnico en Procesos Electorales	Administración integral en las organizaciones Desarrollo Organizacional e Información Estratégica Calidad, círculos de calidad y mejora continua

ANEXO 2

ÁREA MODULAR JURÍDICO-POLÍTICA FASE BÁSICA

MÓDULO 1: FUNDAMENTOS DE LA DEMOCRACIA LIBERAL

Introducción.
Liberalismo y democracia: coincidencias y divergencias.
La democracia liberal y su rostro jánico.

MÓDULO 2: DERECHO CONSTITUCIONAL

UNIDAD I Marco introductorio a la teoría constitucional.
¿Qué se entiende en la actualidad por Constitución?
La Constitución como límite del poder político.
La Constitución como norma flexible (dúctil).
El “núcleo duro” de la Constitución.
Constitución y soberanía.
Representación política vs igualdad política.
Principios de Supremacía constitucional.
La creación normativa.

UNIDAD 2 El Estado Constitucional de Derecho.
Del Estado liberal al Estado social.
Elementos constitutivos del Estado constitucional de derecho.
Contrapesos institucionales y división de poderes.

UNIDAD 3 Poder Legislativo.
El Congreso de la Unión.
Funciones en materia de suspensión de garantías individuales.
La Comisión Permanente.
Los grupos parlamentarios.

UNIDAD 4 Conformación de la Cámara de Senadores.
Senadores de mayoría relativa y de primera minoría.
Senadores de representación proporcional.
Facultades exclusivas de la Cámara de Senadores.
Sistema de Comisiones del Senado.
Funciones en materia de responsabilidad de los servidores públicos.

UNIDAD 5. Conformación de la Cámara de Diputados.
Diputados de mayoría relativa.
Diputados de representación proporcional.
Cláusula de sobrerrepresentación.
Topes constitucionales a la representatividad.
Facultades exclusivas de la Cámara de Diputados.

UNIDAD 6 Descentralización administrativa, legislativa y judicial.
El sistema federal mexicano.
Órganos constitucionales autónomos.
Colaboración interinstitucional entre autoridades electorales, federales y locales, con fundamento en los artículos 41 y 116 de la Constitución Política Federal.

MÓDULO 3: INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

Referentes históricos de la génesis del IFE.
Los Desafíos Históricos: eficacia y confianza.
El IFE: Diseño normativo e institucional.
El IFE tras la consolidación democrática: escenarios y nuevos desafíos.

MÓDULO 1: DERECHO ELECTORAL.

UNIDAD 1 Derecho electoral

UNIDAD 2 Autoridades electorales.

UNIDAD 3 Aspectos sustantivos del Derecho electoral y los poderes de la Unión.

UNIDAD 4 Derecho procesal electoral. Génesis y fundamento.

MÓDULO 2: SISTEMAS ELECTORALES.

UNIDAD 1 Sistemas electorales.

UNIDAD 2 Elementos de los sistemas electorales.

UNIDAD 3 Efectos de los sistemas electorales.

UNIDAD 4 Tipos de sistemas electorales.

UNIDAD 5 El sistema electoral mexicano.

UNIDAD 6 Reflexiones finales. La elección de los sistemas electorales.

MÓDULO 3: PARTIDOS Y SISTEMAS DE PARTIDOS

UNIDAD 1 Los partidos políticos.

Concepto de partido político.

Origen, desarrollo y funciones de los partidos políticos.

UNIDAD 2 Los sistemas de partidos.

Los criterios de clasificación.

Competencia y competitividad electorales.

Tipología de los partidos.

Estado de partidos.

UNIDAD 3 El Estado de partidos.

UNIDAD 4 La constitucionalización de los partidos políticos.

UNIDAD 5 Los partidos políticos en México.

El surgimiento de los partidos políticos en México.

Partidos políticos y caudillismo.

El sistema de partido hegemónico.

La transición del sistema de partidos.

El régimen de partidos en México.

MÓDULO: TRANSICIONES Y DISEÑO INSTITUCIONAL.

UNIDAD 1 Globalización y transición del Estado Nacional.

Planteamiento del problema.

Globalización, la transición amplia.

La globalización y el Estado Mexicano.

UNIDAD 2 Constitución y diseño institucional.

Introducción.

Algunas consideraciones metodológicas relativas a la Constitución y las transiciones.

La construcción de una constitución contemporánea.

Procesos de diseño institucional.

UNIDAD 3 Poderes Legislativo y Ejecutivo.

Introducción.

Breve análisis del Legislativo y el Ejecutivo en el texto original de la Constitución de 1917.

Las primeras reformas constitucionales (1921-1923). Aumento de las facultades del Congreso.

La formación de un gobierno "presidencialista" (1926-1977).

Comienzos de un efectivo equilibrio entre el Legislativo y el Ejecutivo (1977-1996).

La situación actual de las relaciones entre el Congreso y el Ejecutivo.

UNIDAD 4 Cambio jurídico y autonomía del derecho: un modelo de la transición jurídica en México.

Introducción

Cambio jurídico y transición jurídica

La transición de los poderes

La revolución de las expectativas (jurídicas)

De la transición jurídica a la autonomía del derecho.

MÓDULO: LA CALIFICACIÓN ELECTORAL

UNIDAD 1 Los sistemas de justicia electoral en el derecho comparado.

Delimitaciones conceptuales.

Tipología de los sistemas de justicia electoral.

Principales características y ejemplos de los diversos sistemas de justicia electoral.

Evaluación y perspectiva.

UNIDAD 2 Justicia electoral.

Evolución histórica del sistema de resolución de conflictos electorales en México,

Estructura del sistema mexicano de justicia electoral.

Estructura del control de la juridicidad electoral.

Control de la institucionalidad de leyes y actos electorales.

UNIDAD 3. Garantías del sistema mexicano de justicia electoral.

Garantías judiciales del sistema mexicano de justicia electoral.

UNIDAD 4. Las causas de nulidad electoral en América Latina.

Nulidad de un voto.

Nulidad de una votación.

Nulidad de una elección.

Nulidad general de las elecciones.

MÓDULO: INTERPRETACIÓN POLÍTICO-JURÍDICA DE NORMAS Y PRINCIPIOS

UNIDAD 1 Interpretación.

Consideraciones generales.

Finalidades de la interpretación.

Métodos de interpretación.

Soluciones a los problemas de antinomia.

Recomendaciones generales para la interpretación de la ley en caso de conflicto.

UNIDAD 2 Interpretación del Derecho Electoral.

La interpretación gramatical del derecho electoral.

La interpretación sistemática del derecho electoral.

La interpretación funcional del derecho electoral.

UNIDAD 3 Los principios y su impacto en la interpretación constitucional y judicial.

Introducción.

Sobre el carácter del derecho.

Tipos de normas.

Las normas jurídicas.

Las reglas y los principios.

La crítica a los principios.

Las funciones de los principios.

Los principios y el nuevo paradigma del derecho.

UNIDAD 4 Principios y reglas en el derecho electoral mexicano y la polémica entre iusnaturalismo y iuspositivismo.

Introducción.

La polémica entre iusnaturalismo y iuspositivismo.

La distinción principal entre principios y reglas.

Principios jurídicos, identificación del derecho y positivismo jurídico.

Diversas acepciones de la expresión "principios jurídicos".

Una propuesta de clasificación referida al derecho electoral mexicano.

Consideraciones conclusivas.

UNIDAD 5 Los problemas de interpretación.

¿Dudas interpretativas o discrecionalidad interpretativa?

La estructura del lenguaje.

Lagunas y antinomias.

UNIDAD 6 La conexión entre argumentación e interpretación: los argumentos interpretativos.

Argumentos interpretativos

MÓDULO: PRUEBA Y VERDAD EN EL DERECHO

UNIDAD 1 Los hechos en el derecho.

El conocimiento de los hechos.

Un modelo de conocimiento judicial de los hechos.

El modelo cognoscitivista de fijación judicial de los hechos.

El problema en la prueba deductiva.

El conocimiento judicial de los hechos como discurso ideográfico.

El conocimiento judicial de los hechos como discurso institucionalizado.

La institucionalización jurídica del conocimiento de los hechos.

El papel de las presunciones.

La valoración de la prueba.

La motivación de los hechos.

El sentido de la motivación de las decisiones jurídicas.

El contenido de la motivación de los hechos.

MÓDULO: REFORMULACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE SOBERANÍA Y CIUDADANÍA ANTE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

UNIDAD 1 Disolución de la soberanía y fragmentación de la ciudadanía a partir de los procesos de migración e integración europea.

Introducción.

Integración europea y transformación del poder político.

Integración europea y fragmentación de la ciudadanía.

Reflexión final: poder constituyente europeo y poder constituyente estatal.

UNIDAD 2 Ciudadanía y transición democrática.

Más allá de la transición.

El debate actual sobre la ciudadanía.

Hacia una nueva ciudadanía.

UNIDAD 3 Globalización y transición del Estado mexicano: su impacto en el régimen político.

Planteamiento del problema.

Globalización, la transición amplia.

La globalización y el Estado mexicano.

MÓDULO: GLOBALIZACIÓN Y DEMOCRACIA

UNIDAD 1 Globalización, democracia y derechos.

Globalización, democracia, derechos ¿siete globalizaciones?

UNIDAD 2 Individualización y globalización.

Individualización y globalización.

UNIDAD 3 Las consecuencias humanas de la globalización.

La proyección del Estado nacional

MÓDULO: EL DERECHO A LA INFORMACIÓN: PRESUPUESTO DE LA DEMOCRACIA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

UNIDAD 1 Derecho a la información.

Introducción.

Su reconocimiento en el ámbito internacional.

Su reconocimiento en el ámbito regional.

Clasificación de los contenidos del derecho a la información.

Carácter relativo del derecho a la información. Sus límites.

UNIDAD 2 El derecho a la información en México.

Introducción.

Democracia, participación ciudadana y acceso a la información.

El derecho a la información.

UNIDAD 3 Derechos fundamentales y acceso a la información pública.

Introducción.

Estado democrático e información.

La información como un derecho fundamental.

UNIDAD 4 El Derecho a la información en materia político-electoral.

Derecho a la información.

Derecho de petición.

MÓDULO 1: ÉTICA: LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD

PRIMERAS VOCES: Ética y moral.

¿Qué es la ética?

La esencia de la moral.

SEGUNDAS VOCES: Libertad y responsabilidad, bases de la autonomía individual.

Responsabilidad moral, determinismo y libertad.

Introducción a la ética aplicada.

MÓDULO 2: ÉTICA CÍVICA: DEMOCRACIA Y CIUDADANÍA

PRIMERAS VOCES: Ética cívica y cultura democrática.

El cultivo de la ciudadanía democrática: la educación para un nuevo siglo de democracias en las Américas.

Ética laica y educación cívica.

SEGUNDAS VOCES: Ciudadanía moderna y democracia como cosmovisión.

Principios y valores de la democracia.

La democracia como cosmovisión.

MÓDULO 3: ÉTICA INSTITUCIONAL Y RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

PRIMERAS VOCES: Ética cívica y responsabilidad profesional.

La ética empresarial en el contexto de una ética cívica.

SEGUNDAS VOCES: Responsabilidad pública y Servicio Profesional.

De la lealtad individual a la responsabilidad pública.

La modernización administrativa.

El Servicio Civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos.

MÓDULO 1: ÉTICA PÚBLICA, ESTADO LIBERAL DE DERECHO, DERECHOS HUMANOS.

PRIMERAS VOCES: Ética Pública vs. corrupción.

Ética pública y corrupción: curso de ética administrativa.

SEGUNDAS VOCES: Estado liberal de Derecho y Estado democrático de Derecho.

Estado de Derecho y sociedad democrática. Estado Liberal de Derecho.

TERCERAS VOCES: Derechos humanos, ética y política.

La constitución ideal de los derechos.

Ética, política y ciudadanía.

CUARTAS VOCES: Igualdad y diferencia en la democracia.

Iguales y diferentes.

La intimidad como democracia.

MÓDULO 2: DEMOCRACIA, ÉTICA PROFESIONAL Y CULTURA ORGANIZATIVA.

PRIMERAS VOCES: Democracia y servicio público electoral.

Mínimos y modelos de la democracia.

Condiciones de la democracia.

SEGUNDAS VOCES: Democracia profesional y calidad institucional.

La legitimidad del régimen político.

Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México: retos y perspectivas.

(Introducción).

TERCERAS VOCES: Ética profesional y cultura organizativa.

La cultura organizativa y la ética profesional.

MÓDULO 3: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEMOCRÁTICA, RESPONSABILIDAD Y PROFESIONALIZACIÓN.

PRIMERAS VOCES: Valores del servicio público y de la responsabilidad profesional en la administración pública.

Los valores y el conflicto de valores.

SEGUNDAS VOCES: Rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad política en la democracia.

Rendición de cuentas y democracia, el caso de México.

Fundamentos políticos de la rendición de cuentas.

TECERAS VOCES: Servicio Profesional Electoral y Administración Pública democrática.

Principios rectores del proceso de incorporación al Servicio Profesional Electoral.

La formación y profesionalización del modelo del Servicio Profesional Electoral para la democracia.

Evaluación del desempeño en el Servicio Profesional Electoral: ética aplicada a la práctica profesional.

MÓDULO 1: ÉTICA LEGALIDAD Y DEMOCRACIA EN EL CONTEXTO DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL.

PRIMERA VOZ: Ética, individuo y sociedad.
Ética.

SEGUNDA VOZ: Ética moral, normas y valores.
El objeto de la ética.

TERCERAS VOCES: La ética y el servicio profesional.
La ética en las profesiones.
¿La profesionalidad?

CUARTAS VOCES: Ética y política.
Valores en política.
Ética y política.

QUINTA VOZ: Democracia.
¿Por qué la democracia?
¿Qué instituciones políticas requiere una democracia a gran escala?

SEXTA VOZ: Alegría.
Alegría.
Las leyes fundamentales de la estupidez humana.

MÓDULO 2: EL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL COMO INSTITUCIÓN QUE CONTRIBUYE AL MANTENIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA VIDA DEMOCRÁTICA.

PRIMERAS VOCES: Ética, legalidad e instituciones.
A favor del juego limpio.
La cultura de la legalidad.
La mecánica del cambio político en México.

SEGUNDAS VOCES: Certeza, confianza, credibilidad y pluralismo: caminos para la independencia, la objetividad y la imparcialidad.
Oposición y democracia.
La construcción de la confianza política.
Procesos de construcción de credibilidad en los organismos electorales.
Hacia el reforzamiento del pluralismo.

TERCERAS VOCES: Ética, instituciones y profesionalización: el sentido de las actividades Profesionales electorales.
De la lealtad individual a la responsabilidad pública.
Corrupción y servicio profesional en México: una mirada desde la cultura política.
El Servicio Profesional Electoral: un servicio civil para la democracia.
Evaluación del desempeño en instituciones electorales: el caso del Servicio Profesional Electoral.
¿Por qué no puede haber fraude electoral?

MÓDULO 3: LA CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDADANÍA

PRIMERAS VOCES: Ciudadanía y democracia.

Educación cívica y construcción democrática.

Principios y valores de la democracia.

SEGUNDAS VOCES: Pluralismo y tolerancia.

Los fundamentos del pluralismo.

Anverso y reverso de la tolerancia.

TERCERAS VOCES: Representación política, participación y ciudadanía.

Representación política.

La participación ciudadana en la democracia.

Ética, política y ciudadanía.

CUARTAS VOCES: Las virtudes cívicas.

Sobre la prudencia.

Elogio de la templanza y otros escritos morales.

El coraje.

La justicia.

QUINTA VOZ: Democracia y educación cívica.

Fortalecimiento de la democracia a través de la educación cívica.

MÓDULO 1: LA ORGANIZACIÓN DEL IFE Y EL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

UNIDAD 1 La organización del IFE.

El Instituto Federal Electoral como organización pública.
Estructura orgánica y actividades fundamentales del IFE.

UNIDAD 2 El Servicio Profesional Electoral.

Importancia del servicio civil de carrera en las organizaciones públicas.
Características del Servicio Profesional Electoral
Contribución del Servicio Profesional Electoral a la administración eficiente y eficaz del IFE

MÓDULO 2: ADMINISTRACIÓN INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES

UNIDAD 1 La administración integral de recursos.

Conceptualización e importancia
Bases para la administración integral de recursos

UNIDAD 2 La administración de personal

Definición e importancia
Características de la administración de personal en el IFE

UNIDAD 3 la administración de recursos financieros

Definición e importancia
Características de la administración de recursos financieros en el IFE

UNIDAD 4 La administración de recursos materiales y servicios generales.

Definición e importancia
Características de la administración de recursos materiales y servicios generales en el IFE

MÓDULO 3: ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS EN EL IFE

UNIDAD 1 Definición y características de los procesos estratégicos.

¿Qué son los procesos estratégicos?
Características de un proceso estratégico.

UNIDAD 2 La identificación de procesos estratégicos en el IFE.

Los procesos estratégicos en el IFE.
Importancia de los procesos estratégicos en la administración institucional.

UNIDAD 3 Principales procesos estratégicos relacionados con la administración de recursos en el IFE

El proceso de evaluación del desempeño
El proceso de programación– presupuestación
El proceso de adquisiciones de bienes y servicios

MÓDULO 1: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- UNIDAD 1 La importancia de la administración estratégica en el entorno de la globalización.
La globalización y la competitividad.
México y la globalización.
La importancia de la administración estratégica.
- UNIDAD 2 Definición de la administración estratégica y componentes principales.
El significado de la estrategia.
Clasificación de la estrategia.
Definición de administración estratégica.
Componentes de la administración estratégica.
- UNIDAD 3 El proceso de la administración estratégica.
Etapas del proceso de la administración estratégica.
Formulación de la estrategia.
Implementación de la estrategia.
Evaluación de la estrategia.
- UNIDAD 4 Instrumentación de procesos de la administración estratégica en el IFE.
La nueva visión de la administración pública en México.
Importancia de la administración estratégica para el IFE.
Bases para el establecimiento de procesos de administración estratégica.

MÓDULO 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- UNIDAD 1 Comunicación y comunicación organizacional.
La comunicación.
Conceptos e importancia de la comunicación.
Elementos fundamentales en el proceso de la comunicación.
Comunicación organizacional.
Antecedentes y concepto de comunicación organizacional.
¿Qué es comunicación organizacional?
Características de la comunicación organizacional.
Los medios de comunicación en las organizaciones.
- UNIDAD 2 El Proceso de la comunicación en las organizaciones.
Tipos de comunicación en la organización.
Comunicación interna.
Comunicación externa.
Problemas de comunicación en las organizaciones.
- UNIDAD 3 Clima organizacional.
Importancia del clima organizacional.
Características del clima organizacional.
Impacto de la comunicación en el clima organizacional.
Factores para la realización de un diagnóstico de clima organizacional.
Estrategias de mejora del clima organizacional.
- UNIDAD 4 La comunicación como herramienta esencial en la organización.
La comunicación como un elemento básico para trabajar con calidad.
Liderazgo.
Toma de decisiones.
Trabajo en equipo.
Manejo de conflictos.
Negociación.
- UNIDAD 5 La comunicación organizacional en el IFE.
La comunicación organizacional y su importancia en el IFE.
Recomendaciones para desarrollar procesos comunicativos efectivos y eficaces en el IFE.

MÓDULO 3: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

UNIDAD 1 La importancia de la auditoría en el desarrollo de las organizaciones.

Concepto de auditoría administrativa y su clasificación.

Importancia del control interno y las auditorías.

UNIDAD 2 La auditoría administrativa: definición y características.

¿Qué es la auditoría administrativa?

Objetivo y enfoques de la auditoría administrativa.

Principios de la auditoría administrativa.

Ámbitos de aplicación.

UNIDAD 3 El proceso de auditoría administrativa.

Alcances de la auditoría administrativa.

Etapas de la auditoría administrativa.

UNIDAD 4 Importancia de la auditoría administrativa en el contexto de los nuevos enfoques de trabajo en la administración pública.

La auditoría de las actividades gubernamentales en el contexto de la innovación en la administración pública.

Importancia de la auditoría administrativa en el modelo de innovación gubernamental.

UNIDAD 5 Las auditorías aplicadas al mejoramiento del desempeño del IFE.

Importancia del órgano interno de control en el IFE.

Auditorías externas en el IFE.

Perspectivas de la auditoría administrativa en el IFE.

MÓDULO 1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

- UNIDAD 1 Características e importancia del desarrollo organizacional.
Principales conceptos sobre el desarrollo organizacional.
Principales características del desarrollo organizacional.
El proceso de desarrollo organizacional.
Principios de la filosofía del desarrollo organizacional.
Valores del desarrollo organizacional.
Importancia de este proceso para el establecimiento de una nueva cultura organizacional en el IFE.
El enfoque sistemático en el desarrollo organizacional.
- UNIDAD 2 El Papel del cambio en el desarrollo organizacional.
Concepto de cambio.
Modelos de cambio organizacional.
La resistencia al cambio y estrategias para su disminución.
- UNIDAD 3 Estrategia para el análisis y desarrollo organizacional.
Diagnóstico organizacional.
Estrategias para el mejoramiento organizacional.
Requisitos para la elaboración de modelos de esquemas de organización adaptables al cambio.
- UNIDAD 4 Sistemas de información estratégica.
Conceptos y principales características de sistemas de información estratégica.
Etapas de un sistema de información estratégica.
Sistemas de información estratégica en el IFE.
- UNIDAD 5 La toma de decisiones basada en sistemas de información estratégica.
Análisis de modelos de toma de decisiones en las organizaciones públicas.
El proceso de toma de decisiones estratégicas en el IFE.

MÓDULO 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE EVALUACIÓN

- UNIDAD 1 El Proceso de planeación en las organizaciones.
 - Concepto de planeación.
 - Tipos de planeación.
- UNIDAD 2 Características e importancia de la planeación estratégica.
 - Concepto de planeación estratégica.
 - Principales características.
 - El proceso de planeación estratégica.
 - Elementos básicos de la planeación estratégica.
- UNIDAD 3 La planeación estratégica en la Administración Pública.
 - Experiencias de planeación estratégica en el sector público.
 - Metodología para la planeación estratégica en el sector público.
- UNIDAD 4 El Proceso de programación–presupuestación en el IFE.
 - Marco normativo.
 - Aspectos relevantes del proceso de programación presupuestación.
 - La programación presupuestación en el IFE
- UNIDAD 5 Sistemas de evaluación.
 - Objetivo específico.
 - Introducción.
 - El significado de la evaluación.
 - Principales características.
 - Tipos y metodologías de evaluación.
 - Componentes de un sistema de evaluación.
 - Ideas integradoras.
 - Actividades de aprendizaje.
- UNIDAD 6 Procesos de evaluación en el IFE.
 - Importancia del establecimiento del sistema de evaluación del desempeño.
 - La definición de indicadores como base del proceso de evaluación en el sector público.
 - La evaluación en el IFE.

MÓDULO: CALIDAD, CÍRCULOS DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA.

- UNIDAD 1 Concepto e importancia de la calidad.
 - Importancia de la calidad en las organizaciones
 - Conceptos básicos
 - Principales características de la calidad
- UNIDAD 2 Principales exponentes de la filosofía de la calidad.
 - Aportaciones relevantes a la filosofía de la calidad
- UNIDAD 3 Desarrollo de la cultura de la calidad en las organizaciones.
 - Principios básicos para establecer una cultura de calidad.
 - Herramientas de medición de la calidad.
- UNIDAD 4 Calidad en el servicio.
 - Concepto e importancia de la calidad en el servicio.
 - Importancia del cliente o usuario.
 - Características de los servicios de calidad.
 - El ciclo del servicio.
 - Principios de la calidad en el servicio.
 - Etapas de un servicio de calidad.
 - Obstáculos de un servicio de calidad.
 - Aspectos a considerar en una cultura de calidad en el servicio.
- UNIDAD 5 Mejora continua de la calidad.
 - Etapas del proceso de mejora continua.
 - Círculos de calidad.
 - Procesos de certificación de la calidad.
- UNIDAD 6 El sistema de calidad en el IFE.
 - Marco de referencia de la calidad en el sector público
 - Perspectivas de aplicación de un sistema de calidad en el IFE

MÓDULO: LIDERAZGO Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.

- UNIDAD 1 Liderazgo y toma de decisiones.
 - Definición de liderazgo.
 - Principales características del liderazgo.
 - Perfil y funciones del líder.
 - Importancia del liderazgo para el trabajo en equipo.
 - Estilo de liderazgo y clasificación de líderes.
 - Hacia un nuevo liderazgo. El Líder transformador.
 - El proceso de toma de decisiones.
- UNIDAD 2 Manejo de conflictos y técnicas de negociación.
 - Importancia del manejo de conflictos.
 - Definición de la negociación.
 - Importancia y característica de la negociación.
 - El proceso de negociación.
 - Técnicas y estrategias de negociación.
- UNIDAD 3 Estrategias de negociación para el mejoramiento de la función electoral.
 - Estrategias de negociación en el IFE

MÓDULO 1: ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

- UNIDAD 1 La Educación de Personas Adultas.
- UNIDAD 2 Tipos de contenidos.
 - Contenidos de tipo declarativo.
 - Contenidos de tipo procedimental.
 - Conocimiento ligado a valores y actitudes.
- UNIDAD 3 Los componentes del proceso de aprendizaje.
 - Instrucción.
 - Procesos del aprendizaje: información, atención y ensayo.
 - Los resultados del aprendizaje.
 - La ejecución.
- UNIDAD 4 Las estrategias de aprendizaje.
 - Estrategias para recordar.
 - Estrategias para el aprendizaje de contenidos académicos.
 - Estrategias de organización de la información.
 - Estrategia para la elaboración de inferencias.

MÓDULO 2: COMUNICACIÓN ESCRITA EN EL AMBITO POLÍTICO ELECTORAL

- UNIDAD I. La redacción, una actividad comunicativa.
 - La comunicación escrita.
 - Definición de redacción.
 - Redactar ahora.
- UNIDAD 2 La comunicación escrita en el Instituto Federal Electoral.
 - La comunicación.
 - Redactar es un proceso.
 - Redactar ahora
 - Estructura del mensaje escrito I.
 - Estructura del mensaje escrito II.
 - El descubrimiento de la realidad a través del mensaje escrito.
 - La opinión por escrito sobre la realidad.

MÓDULO 3: ESTADÍSTICA ELEMENTAL APLICADA

- UNIDAD 1 Bases de datos.
 - Las bases de datos.
 - Transformación de variables.
 - Transformación en los casos (renglones) de la matriz de datos.
- UNIDAD 2 Análisis estadístico de atributos.
 - Proporciones, porcentajes y razones.
 - Representación gráfica.
 - Introducción al análisis de asociación.
- UNIDAD 3 Estadística descriptiva.
 - Distribución de frecuencias.
 - Representación gráfica: distribución de frecuencia.
 - Medidas de tendencia central.
 - Media aritmética.
 - Medidas de dispersión.
 - Covarianza y correlación.

ÁREA MODULAR TÉCNICO-INSTRUMENTAL
FASE PROFESIONAL

MÓDULO ÚNICO: METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS, LA INVESTIGACIÓN DE INFORMACIÓN POLÍTICO-ELECTORAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE DISCURSOS INSTITUCIONALES.

UNIDAD 1	Estructura gramatical de las proposiciones.
UNIDAD 2	Formatos principales de los medios informativos.
UNIDAD 3	Selección de un problema de investigación.
UNIDAD 4	Cuatro instrumentos metodológicos.
UNIDAD 5	Los dos medios generales del razonamiento.
UNIDAD 6	Las cuatro clases de problemas.
UNIDAD 7	Elementos para el análisis estructural de discursos político-electorales.
UNIDAD 8	Presentación del resultado del análisis de información político-electoral.

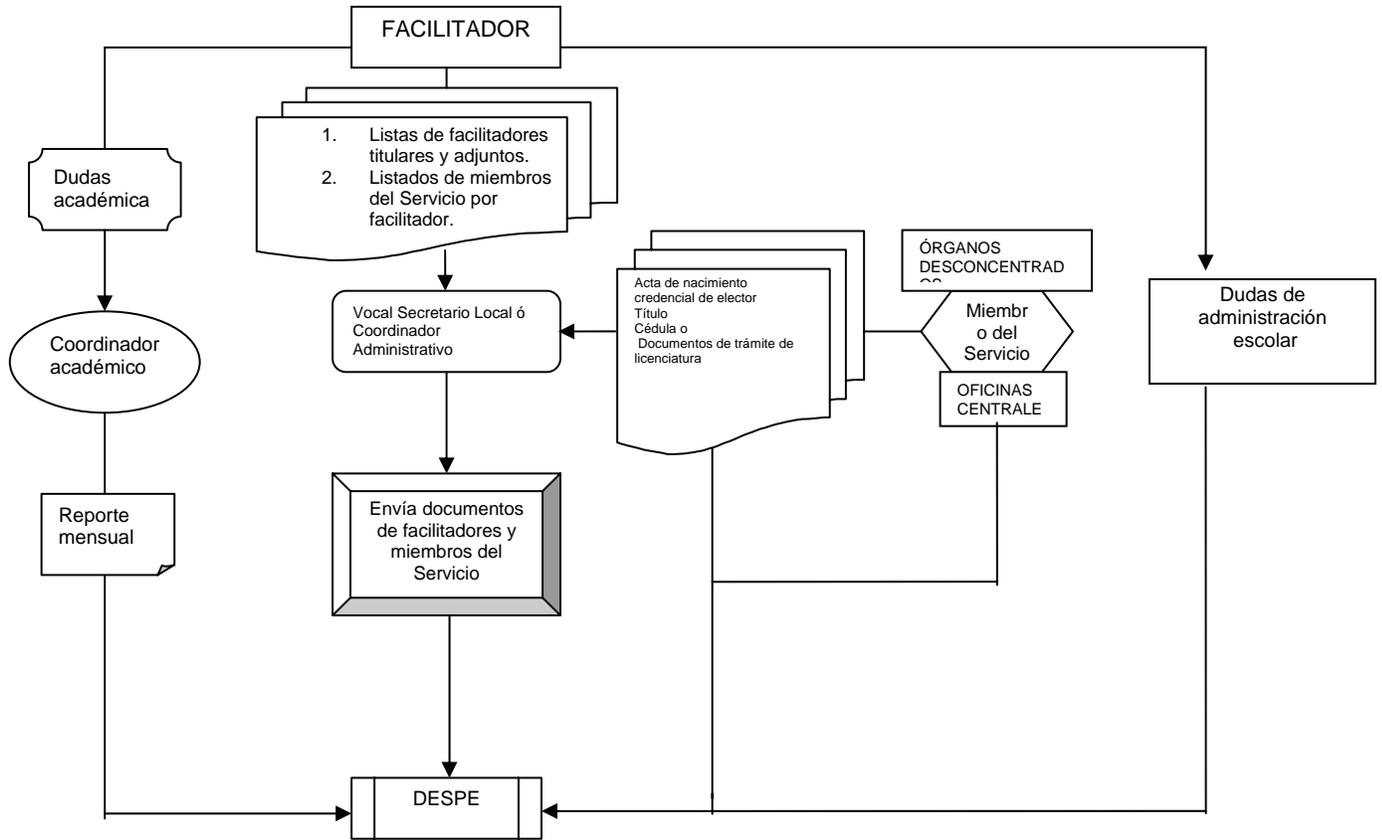
ÁREA MODULAR TÉCNICO-INSTRUMENTAL
FASE ESPECIALIZADA

MÓDULO ÚNICO: TALLER DE METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

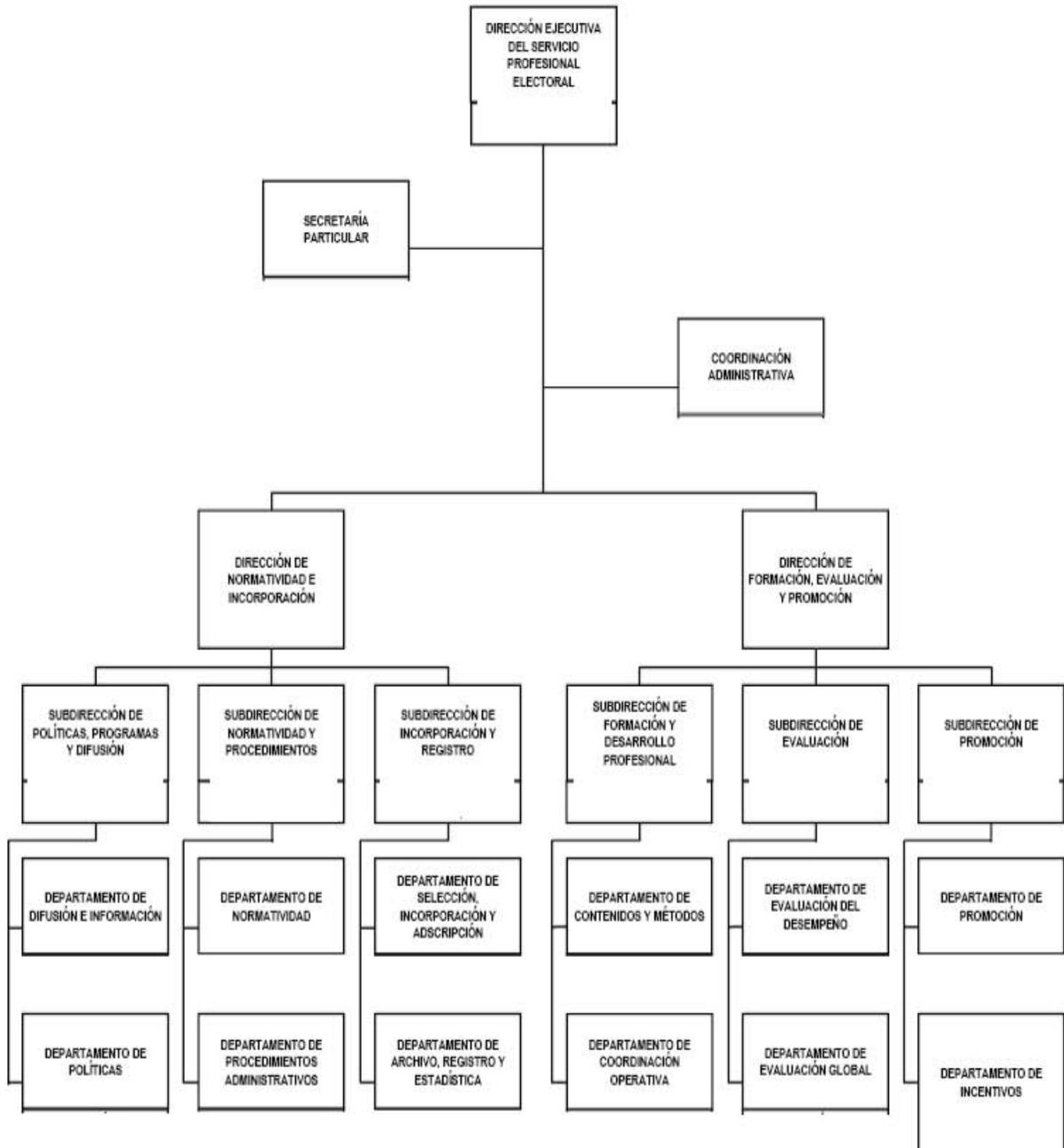
UNIDAD 1.	Selección de un tema de investigación.
UNIDAD 2.	Análisis de la pertinencia de su problema de investigación.
UNIDAD 3.	Obtención, clasificación y análisis de la información que requieren.
UNIDAD 4.	Redacción de los hallazgos y conclusiones con argumentos sólidos e institucionales.
UNIDAD 5.	Planeación del esquema de su ensayo.
UNIDAD 6.	Redacción del ensayo o reporte de investigación.

ANEXO 3

FLUJOGRAMA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE OFICINAS CENTRALES Y ÓRGANOS DESCONCENTRADOS



ANEXO 4



ANEXO 5
Puestos Genéricos del Servicio Profesional Electoral

1. Vocal Ejecutivo de la Junta Local
2. Vocal Ejecutivo de la Junta Distrital
3. Vocal Secretario de la Junta Local
4. Vocal Secretario de la Junta Distrital
5. Vocal de Organización de la Junta Local
6. Vocal de Organización de la Junta Distrital
7. Vocal de Capacitación de la Junta Local
8. Vocal de Capacitación de la Junta Distrital
9. Vocal del Registro Federal de Electores de la Junta Local
10. Vocal del Registro Federal de Electores de la Junta Distrital
11. Director de Centro Regional de Cómputo
12. Coordinador Regional
13. Coordinador de Actualización en Campo del Padrón Electoral
14. Director de Área
15. Subdirector de Área
16. Jefe de Departamento de Coordinación Técnica Estatal
17. Jefe de Oficina de Cartografía Estatal
18. Jefe de Departamento del Centro Regional de Cómputo (de Mesa de Control y Verificación, de Soporte Técnico y de Captura)
19. Jefe de Departamento
20. Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de la Junta Local
21. Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis de la Junta Distrital
22. Técnico en Sistemas
23. Técnico Operativo
24. Técnico en Procesos Electorales
25. Visitador Electoral

Bibliografía

- Aguilar, Luis F.**, *La importancia del implantar el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública en México*, conferencia dictada en el Foro de Profesionalización del Servicio Público en México: hacia la innovación y la democracia, celebrado en la Universidad Iberoamericana, 24 de febrero de 2003.
- Alcántara, M.**: *Gobernabilidad, crisis y cambio*, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.
- Alcántara, M.**: *Gobernabilidad, crisis y cambio*, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.
- Almond, G. A.**: *La historia intelectual del concepto de cultura cívica*, en R. Del Águila y F. Vallespín (eds.), *La democracia en sus textos*, Alianza, Madrid, 1998.
- Bayley, D. H.**: *The Effects of Corruption in a Developing Nation*, en A. Heidenheimer et al. (Eds), *Political Corruption*, Transaction Publishers, New Brunswick, 1989.
- Berger, P. y Luckman, T.**, *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires, 1968.
- Berlin, I.**, *Cuatro ensayos sobre la libertad*, Alianza, Madrid, 1988.
- Blumberg, S. K.**, *Humanistic Guidelines for Public Administration Professionals*, *Public Voices*, vol. II, no. 1, 1996.
- Boix, C., y Posner, D.**, *Capital social y democracia*», *Revista Española de Ciencia Política*, Vol. I, no. 2, 2000, pp.159-186.
- Bouissou, J. M.**, *Cadeaux, réseaux et clientele. La corruption au Japon: un système de redistribution*, en D. Della Porta e Y. Mény (dirs.) *Democratie et corruption en Europe*, La Découverte, París, 1995.
- Bowman, J. S.**, *Ethical Frontiers in Public Management*, Jossey Bass, San Francisco, 1991.
- Cadena Hinostroza, Cecilia**, *Servicio Profesional de Carrera: Lecciones para el futuro*, Ed. Géminis, México, D.F., 2004.
- Camps, V.**, *Ética del buen gobierno*, en S. Giner y S. Sarasa (eds.), *Buen gobierno y política social*, Ariel, Barcelona, 1997.
- Carrillo, E.**, *Legitimidad y modernización de la Administración*, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, No. 7-8, septiembre de 1996 -abril de 1997, 1997.
- Cartier-Bresson, J.**, *Corruption et partis politiques en France sous la V République: une première réflexion sur la relation entre les financements occultes et l'enrichissement*, *EUI Working Papers*, no99/30, 1999.
- Cedillo Hernández, Miguel Ángel**, "Los retos de la implantación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en México", VIII Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del estado y de la Administración Pública, Panamá, 2003.
- Cortina, Adela**, *¿Qué es la ética?*, en *Ética de la empresa*, Ed. Trotta, 4ª. Edición, Madrid, 2000, pp. 17-33.
- Cuevas Plancarte, Rubén**, *Profesionalización del Servicio pública: ¿Servicio Civil de carrera?*, en Gobierno del Estado de México, Secretaría de Contraloría, Control Gubernamental: Servicio Público de Carrera en los Órganos de Control Gubernamentales: El Servicio Público de Carrera en los Órganos de Control Estatales y Municipales, México, Año VII, No. 15, Enero-Junio 1999, p. 23.

- De Miguel J.**, *Respuestas jurídicas a la corrupción*, *Boletín del Ministerio de Justicia*, no. 1.699, 1994.
- _____, *Respuestas jurídicas a la corrupción*, *Boletín del Ministerio de Justicia*, no. 1.699, 1994.
- De Sebastián, L.**, *Alegato contra la desigualdad económica*, *El País*, lunes 24 de enero de 2000.
- Del Águila, R.**, *Tragedia, política y democracia*, *Claves de Razón Práctica*, no. 42, mayo de 1994. *La senda del mal. Política y razón de Estado*, Taurus, Madrid, 2000.
- Diamond, Larry**, *El cultivo de la ciudadanía democrática: la educación para un nuevo siglo de democracia en las Américas*, ponencia presentada en *Conferencia Civitas Panamericano: "Educación para la democracia"*, Buenos Aires, septiembre-octubre de 1996.
- Díaz B. Frida**, *Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos*, en *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Mc Graw Hill, México, pp. 69-112, 1998.
- Fernández, A., Gairín, J., y Tejada, J.**, *El proceso de aprendizaje del Adulto*, Editorial Diagrama, Madrid, España, 1986.
- Fernández, E.**, *Entre la razón de Estado y el Estado de Derecho: la racionalidad política*, Dykinson, Madrid, 1997.
- Fernández, T. R.**, *De la arbitrariedad de la Administración*, Cívitas, Madrid, 1994.
- Ferrero, G.**, *El poder*, Tecnos, Madrid, 1991.
- Fox, Ch. J.**, *The Use of Philosophy in Administrative Ethics*, en T. L. Cooper (ed.), *Handbook of Administrative Ethics*, Marcel Dekker, Nueva York, 1994.
- Fox, Ch., y Miller, H. T.**, *Postmodern Public Administration. Toward Discourse*, Sage, Thousand Oaks/Londres, 1995.
- Frederickson, H. G.** (ed.), *Ethics and Public Administration*, Sharpe, Armonk, NY, 1993.
- _____, *Research and Knowledge in Administrative Ethics*, en T. L. Cooper (ed.), *Handbook of Administrative Ethics*, Marcel Dekker, Nueva York, 1994.
- _____, *The Spirit of Public Administration*, Jossey Bass, San Francisco, 1997.
- García Cotarelo, R.**, *La conspiración*, Eds. B, Barcelona, 1995.
- García de Enterría, E.**, *Democracia, jueces y control de la administración*, Cívitas, Madrid, 1996.
- García Morillo, J.**, *Protagonismo y responsabilidad de los jueces*, *Temas para el debate*, no. 2, enero de 1995. .
- _____, *El investigador parlamentario*, *El País*, sábado 14 de marzo de 1998.
- Gargarella, R.**, *Las teorías de la justicia después de la Rawls*, Piados, Barcelona, 1999.
- Garrido Falla, F.** (dir.), *Comentarios a la Constitución*, Cívitas, Madrid, 1985.
- García R.**, *El conocimiento en construcción. De las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de sistemas complejos*, Gedisa, Barcelona, 2000.
- Garzón Valdés, E.**, *Racionalidad y corrupción moral*, *Claves de razón práctica*, no. 88, diciembre de 1998, pp.
- Gaus, J. M., et al.**, *The Frontiers of Public Administration*, University of Chicago Press, Chicago, 1936.

Gibbons, K. M., *Toward an Attitudinal Definition of Corruption*, en A. J. Heidenheimer et al. (eds.) *Political Corruption*, Transaction Publishers, New Brunswick, 1989.

Giddens, A., *Política, sociología y teoría social*, Piados, Barcelona, 1997.

González, María del Refugio y Ayllón-López, Sergio, *Transiciones y diseños institucionales*, 2000, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, pp. 135-166, 301-310 y 326-329.

Guerrero Amparán, Juan Pablo, *Un estudio sobre la reforma administrativa en México: los dilemas de la instauración del servicio civil de carrera a nivel federal*, Ed. CIDE, México, 1998.

_____, *Consideraciones para un servicio civil en México*, Documento de trabajo, México, División de Administración Pública, Ed. CIDE, 2001.

Heredia, Blanca, *La economía política de la creación de servicios civiles de carrera: La experiencia en México en los años 90*, Ed. BID, junio 2002.

Herrera Pérez, Agustín, *La Eficiencia de la Administración Pública: Fundamento del Servicio Civil de Carrera en Gobierno del Estado de México*, Secretaría de Contraloría, Control Gubernamental: Servicio Público de Carrera en los Órganos de Control Gubernamentales: El Servicio Público de Carrera en los Órganos de Control Estatales y Municipales, México, Año VII, No. 15, Enero-Junio 1999, p. 144.

Hierro, Graciela, *Introducción a la ética aplicada*, en *Ética de la libertad*, Fuego Nuevo, México, 1990, pp. 47-61.

Instituto Federal Electoral, *Documento Interno de Trabajo*, 1991.

_____, *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales*, 1996, 1999.

_____, *Estatuto del Servicio Profesional Electoral*, 1992.

_____, *Servicio Profesional Electoral. Programa de Formación y Desarrollo*, 1993.

_____, *Acuerdo por el que se establece el número de oportunidades que tendrán los miembros del Servicio Profesional Electoral para acreditar cada una de las materias que comprenden las fases del Programa de Formación y Desarrollo Profesional*, mayo de 1996.

_____, *Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral*, 1999.

_____, *Acuerdo por el que se regula y desarrolla la Fase Especializada del Programa de Formación y Desarrollo Profesional*, diciembre de 1999.

_____, *Documentos y publicaciones internas del Instituto*, 2000.

_____, *Políticas y Programas*, 2000.

_____, *Proyecto de Formación y Desarrollo de los miembros del Servicio Profesional Electoral*, 29 de febrero del 2000.

_____, *Acuerdo de la Junta General Ejecutiva por el que se establece el Módulo de Actualización en la Fase Especializada del Programa de Formación y Desarrollo Profesional*, agosto de 2000.

_____, *Documentos y Publicaciones del Instituto Federal Electoral*, 2001.

_____, *Acuerdo de la Junta General Ejecutiva por el que se aprueban modificaciones al Programa de Formación y Desarrollo del Servicio Profesional Electoral*, julio de 2002.

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

Instituto Nacional para la Educación de los Adultos: Nuevo Era, México, 1999.

Laveaga, Gerardo, La cultura de la legalidad, Serie Estudios Jurídicos, núm. 8, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 2000.

Loeza, Soledad, Oposición y democracia, Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática, núm. 11, IFE, México, 1996.

Lomnitz, Claudio (coord.), *Vicios públicos virtudes privadas: la corrupción en México*, Ed. Porrúa, México, 2000.

Luján, Noemí, La construcción de la confianza política, Colección Temas de la democracia, núm. 6, IFE, México, 1999.

Martínez Puón, Rafael, *El servicio profesional de carrera ¿para qué?*, Ed. Porrúa. México, 2005, pp. 372.

Méndez, J. L., *El Servicio Profesional Electoral: Un Servicio Civil para la Democracia*, 1994.

_____, *Propuesta de elaboración de programas*, en Operatividad de la Didáctica, Edit. Gernika, 5ª. Edición, México, pp. 9-47, 1992.

Merino Huerta, Mauricio (coordinador), *Cambio Político y gobernabilidad*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, CONACUT, México, 1993.

_____, "Servicio Civil" en *Diccionarios de Política y Administración Pública*, Tomo III N-Z, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., México, 1981.

_____, *Democracia, después*, en la democracia pendiente. Ensayo sobre la deuda política de México, Ed. FCE, México, 1993, pp. 71-76.

_____, Corrupción y servicio profesional en México: una mirada desde la cultura política, en Bien Común y Gobierno, Fundación Rafael Preciado Hernández/Amnistía Internacional/ARCop/Fundación Rigoberta Menchú/ITAM/UAM-IX, México, julio 1999.

Moreno Espinosa, Roberto, *El servicio público de carrera en la Administración Pública Federal centralizada en México ¿condiciones reales para su implantación?*, revista *Prospectiva* no. 23, Ed. Agrupación Política nueva A.C., México, 2003.

Pardo, María del Carmen, *El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización* en Gestión y Políticas Públicas, 4,2, pp.277-302.

_____, *Un testimonio de modernización en la Administración Pública: La profesionalización de la Función Pública* en Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado, Ed. Plaza y Valdés-UNAM, México, 1999.

_____, *La modernización administrativa en México*, Ed. Colegio de México, 1995, pp. 11-38, 137-143.

Peschard, Jacqueline, *Ciudadanía y transición democrática, Ciudadanía, cultura política y reforma del Estado en América Latina*, 2002, El Colegio de Michoacán-Instituto Federal Electoral, Junta Local Ejecutiva, Michoacán, México, pp. 327-334.

Pont, E., *El Diseño Curricular la Formación Ocupacional*, en CIFO: La Formación en la Década de los 90, CIFO Departamento de Pedagogía Aplicada Universidad Autónoma de Barcelona, 1991.

_____, *La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones*, en: Gairín, y Ferrández (Coords.) *Planificación y Gestión de Instituciones de Formación*, Ed. Praxis, Barcelona, 1997.

Quintanilla, Miguel A., *Ética laica y educación cívica*, revista *Educación* 2001, núm. 35, abril 1998, pp. 54-59.

Revista: Estudios de Derecho y Ciencias Sociales, No. 4, Julio-Diciembre de 2003, Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de San Nicolás de Hidalgo, pp. 140.

Ruiz Larraguivel, E., *La investigación curricular en México*, en Revista Perfiles Educativos No. 57-58, Julio-Diciembre, CISE—UNAM, México, 1992.

SECODAM, "Programa de Modernización de la Administración Pública (1995-2000)", México, 1999, pp.25.

Salazar, Luis Y Woldenberg, José, *Principios y valores de la democracia*, Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática, núm. 1, Instituto Federal Electoral, México, 1997, pp. 51.

Sánchez Vázquez, Adolfo, "La esencia de la moral", en *Ética*, Grijalbo, México, 1969. pp. 55-73.

_____, "Responsabilidad moral, determinismo y libertad", en *Ética*, Grijalbo, México, 1969. pp. 93-112.

Serna de la Garza, José María y Caballero Juárez, José Antonio, *Estado de derecho y transición jurídica*, 2002, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 21-45 y 95-137.

Secretaría de la Función Pública, *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*, Publicada en el D.O.F. 11 de junio de 2002.

_____, *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Publicada en el D.O.F. 10 de abril de 2003.

_____, *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Publicada en el D.O.F. 31 de marzo de 2004.

Toro, Bernardo A., "La democracia como cosmovisión", en Memoria del Foro de Barry, B., *La justicia como imparcialidad*, Piados, Barcelona, 1997.

Uvalle Berrones, Ricardo y Marcela Bravo Ahuja, coordinadores, *Visión multidimensional del sector público profesionalizado*, Ed. Plaza y Valdés-UNAM, 1999, México.

_____, *Introducción*, en *Institucionalidad y profesionalización del Servicio público en México, retos y perspectivas*, UNAM/Plaza y Valdés, México, 2000, pp. 35-64.

Villoria Mendieta, Manuel, *La legitimidad del régimen político*, en *Ética pública y corrupción*, cursos de ética administrativa, Ed. Tecnos-universitat Popeum fabra, Madrid, 2000, pp. 63-68.

_____, *Introducción*, en *Ética pública y corrupción: cursos de ética administrativa*, Ed. Tecnos-universitat Popeum fabra, Madrid, 2000, pp. 17-27.