



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA

ESTRUCTURA Y PROCESOS DE LA  
CAPACITACION

T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :

LUZ DEL CARMEN SALAIZ MARTINEZ

*VoBo*

*[Handwritten signature]*

*may 83*



*[Handwritten signature]*

MEXICO, D. F.

FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA  
COORDINACION

1983



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.

## **ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL SISTEMA DE CAPACITACION**

**CON MI MAS SINCERO Y FERVIENTE AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermanas,

Por el apoyo que en todo momento  
me brindaron en el desarrollo de  
mi carrera y en la realización de  
este trabajo.

A mis asesores:

Alvaro Sánchez y Teresita Man  
sur por haberme aportado sus  
conocimientos y experiencias  
que me permitieron enriquecer  
este trabajo, deseando que -  
sea de utilidad.

**A mis amigos:**

**Por su colaboración y apoyo  
para obtener este logro.**

## ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL SISTEMA DE CAPACITACION

### I N D I C E

	Página
INTRODUCCION.....	4
I. EL ENFOQUE SISTEMICO Y LA CAPACITACION.....	8
1. El enfoque sistémico.....	9
2. La unidad de producción como sistema.....	17
3. La capacitación dentro del enfoque sistémico.....	19
II. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CAPACITACION.....	24
1. Tipos o modos de la capacitación.....	25
2. Diferentes estructuras de capacitación.....	28
3. Modalidades de la estructura para im- partir la capacitación.....	35
4. Estructura de la coordinación general de capacitación.....	39
5. Personal que interviene en el proceso de capacitación.....	41
III. PROCESOS.....	45
1. Funcionamiento de la estructura básica de capacitación.....	46
2. Funcionamiento general de la coordina- ción técnica de capacitación.....	48
3. Detección de necesidades de capacita- ción.....	52
4. Estrategia para la detección de necesi- dades de capacitación.....	62
5. Plan de capacitación.....	74
6. Programa de capacitación.....	77
7. Objetivos.....	78
8. Diferentes formas de capacitar.....	84
9. Estructuración del contenido.....	89
10. Implementación de los programas y even- tos de capacitación.....	150

11. Ejecución de los eventos de capacita_	
ción.....	151
12. Subsistema de evaluación.....	157
CONCLUSIONES.....	169
OBRAS CONSULTADAS.....	173
ANEXOS.....	178
Anexo No. 1.....	179
Anexo No. 2.....	180
Anexo No. 3.....	181

I N T R O D U C C I O N

## I N T R O D U C C I O N

Dada la importancia que representa en el momento actual la -  
capacitación para el sector laboral, es necesario hacer un -  
análisis y plantear las fallas que hasta la fecha existen so  
bre la forma en que se ha capacitado a los trabajadores y el  
objetivo que persigue la misma.

Es por ello que en esta tesina, en base a experiencias labo-  
rales y a los conocimientos obtenidos, se planteó, en prime-  
ra instancia, la necesidad de unificar los conceptos existentes  
en esta materia como son; adiestramiento, capacitación,  
formación profesional, perfeccionamiento, desarrollo, entre-  
namiento, los cuales forman parte del proceso educativo y cu  
yo objetivo va encaminado a mejorar el desempeño laboral de  
los trabajadores y a desarrollar su potencialidad.

También se pretende explicar y poner en cuestionamiento, la  
Estructura y Procesos de la capacitación en forma integral,

partiendo del enfoque sistémico y considerando cada uno de los elementos que intervienen en forma directa o indirecta.

En principio para lograr dicha finalidad se hablará de la Unidad de Producción, concepto que abarca el aspecto público y privado del sector laboral del país y se partirá de la estructura de capacitación base orgánica de su funcionamiento; la capacitación de acuerdo a su objetivo y a las características de la Unidad de Producción se puede dar a través de diversas formas, para ello es necesario definir dichos elementos y un órgano rector a nivel técnico y legal que supervise, vigile, autorice, y evalúe las acciones que se lleven a cabo, en este caso se denominará "Coordinador General de Capacitación", la cual por su funcionamiento forma parte a su vez de los procesos, al igual que la Unidad de Capacitación.

La detección de necesidades de capacitación es otro proceso del que dependen en principio el éxito del programa de capacitación.

En este trabajo se plantea una estrategia para efectuarla, cuyas bases radican en la evaluación de la información y experiencias obtenidas en el sector laboral, aunque no es la única, ni pretende ser limitativa.

La elaboración de planes, programas y eventos de capacitación y su ejecución son procesos de los cuales depende el logro de los objetivos de la capacitación. También sobre estos aspectos se plasman algunas aportaciones valiosas para el análisis del sistema. La evaluación se verá en términos generales ya que se profundizará en la tesina titulada "Productos y Evaluación del Sistema de Capacitación" por Gloria Ortiz O.

Los planteamientos hechos en este trabajo pretenden hacer reflexionar a los pedagogos sobre la importancia de su participación en el sistema de capacitación y sobre la deformación que en muchas ocasiones se realiza de la capacitación, ya que en general no se considera como un proceso educativo.

## **I. EL ENFOQUE SISTEMICO Y LA CAPACITACION**

## I. EL ENFOQUE SISTEMICO Y LA CAPACITACION

### 1. ENFOQUE SISTEMICO

La palabra sistema viene del griego antiguo (Syn-his teemi), mantenerse (o hacer mantener juntos), se refería a un todo compuesto e interconectado.

Este concepto se modificó a través de los siglos, y se ha aplicado en diversos campos en la: física, religión y filosofía, hasta llegar a ser considerado como un cuerpo de conocimientos orgánicamente estructurados.

Se define como un conjunto de elementos integrados, interrelacionados e interdependientes que conforman un todo unitario cuyo objetivo primordial es lograr determinados productos o resultados.

El funcionamiento del Sistema, está basado en principios taxonómicos que permiten la explicación y análisis de cada uno de los elementos que lo integran.

A continuación se explican los principios básicos:

### Organización:

El todo tiene características y funciones diferentes a las de sus partes en forma individual, es decir, el todo es más que la suma de las partes, las cuales pueden cambiar pero no su esencia.

### Interacción

Cada uno de los elementos que integran un todo, se encuentran relacionados unos con otros persiguiendo un mismo fin.

### Integración

Un sistema es un todo indisoluble que se encuentra formado por partes, las cuales interactúan entre sí.

### Interdependencia

Cada parte tiene funciones específicas, pero a su vez depende de la comunicación establecida con las otras partes.

### Estabilidad

La identidad y unidad de un todo se preservan, a pesar de que las partes cambien o desaparezcan definitivamente.

### Interrelación

Existe una relación entre todas las partes, por consiguiente el cambio en una influye a las demás.

### Unidad

Las partes se conducen hacia la consecución de un objetivo común, el del todo.

### Subordinación

El todo es primario y las partes secundarias, éstas pueden desaparecer o modificarse con el tiempo.

## Características y Elementos de un Sistema

### A. Características

Todo sistema tiene dos aspectos fundamentales; el material (ontológico) y/o el intelectual (cognoscitivo), y de acuerdo a las características de sus elementos se consideran:

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| - Por su origen                                  | Naturales y creados        |
| - Por la cantidad y complejidad de sus elementos | Simple y complejos         |
| - Por su naturaleza                              | Mecánicos y vivientes      |
| - Por su reacción                                | Adaptables y no adaptables |

Otra característica importante, es el tiempo, como su funcionamiento es dinámico el sistema puede cambiar conforme transcurre éste.

Otro aspecto es que a través de la evaluación constante de cada una de sus partes y del sistema considerado como un todo, se modifican o sustituyen los elementos, procedimientos, métodos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

### Niveles de Análisis

El estudio de los sistemas se puede efectuar en varios niveles de análisis, los cuales ayudan a identificar, describir e interpretar las deficiencias en el funcionamiento del sistema, en el cual intervienen fuerzas interiores y exteriores por lo que su análisis y explicación rebasan sus propios ámbitos.

Como ya se había mencionado los sistemas se relacionan jerárquicamente, y sus partes, que se denominan subsistemas, para su análisis pueden a su vez ser considerados como sistemas.

Los niveles de análisis de un sistema son:

a) Intrasubistema

Se refiere al análisis de los componentes de cada subsistema, de su interrelación y del cumplimiento óptimo de su función.

b) Intersubistemas

Se analizan las relaciones entre los subsistemas y la forma en que interactúan para la consecución de sus respectivos productos.

c) Intersistema

Su finalidad es ver la relación que existe entre los sistemas.

d) Contexto

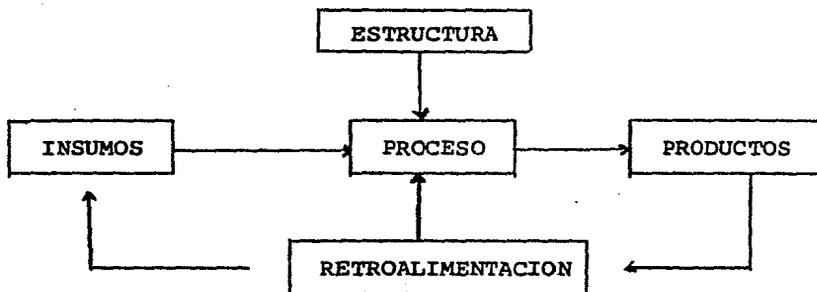
Tiene como objetivo examinar los factores que afectan el sistema en su conjunto, como son el social, político y económico.

B. Elementos

Todo sistema debe contar con los siguientes elementos fundamentales que lo caracterizan como tal

(Esquema No. 1)

ELEMENTOS DEL ENFOQUE SISTEMICO



CONTEXTO

### Insumos

En información, esto es, todos aquellos elementos que re presentan un flujo de datos. Físico, como su nombre lo indica, se refieren a todos los elementos de orden material y financiero. Humanos que se integran con las personas o agrupaciones encargadas del proceso de los insumos tanto de orden físico como informativo, sufren un procedimiento al pasar por los distintos subsistemas que integran el sistema mayor, para dar lugar, a un resultado final o producto del sistema.

### Estructura

Distribución, orden y forma de presentarse de las partes. Se define a partir de las relaciones que se establecen en tre los componentes internos de los procesos y es básicamente de tipo organizacional.

### Procesos

Acciones ordenadas que transforman los insumos en productos.

### Productos

Bienes, servicios o información que resultan de procesar los insumos.

### Retroalimentación

Productos del sistema que se convierten en insumos del mismo para mantener su funcionamiento, es decir, es un procedimiento mediante el cual, el sistema compara lo programado contra lo logrado, lo que permite corregir las acciones para acercarse al cumplimiento óptimo.

### Contexto

Es el conjunto de factores externos (físicos, psicológicos, culturales y sociales) que influyen al sistema, es decir, el medio ambiente.

### Límites o Fronteras

Definición del sistema, identificación de su jerarquía y - vinculación con otros sistemas.

## 2. LA UNIDAD DE PRODUCCION COMO SISTEMA

Dentro de este enfoque se considera como un organismo social que conjuga diversos recursos para la obtención de bienes, servicios e información, orientados a la satisfacción de las necesidades que le dieron origen.

La unidad de producción se integra por personas y por recursos materiales, financieros y tecnológicos, todos ellos interdependientes con funciones específicas, pero que tienen un objetivo común.

De acuerdo a uno de los principios de la teoría de sistemas, la unidad de producción es más y distinta de la suma de sus partes, las cuales desaparecen, se modifican, pero el todo (unidad de producción) continúa, por su constante retroalimentación.

Dentro de los subsistemas del sistema Unidad de Producción, se encuentra la capacitación, misma que para fines de este estudio se considerará como un sistema, sin olvidar que es parte a su vez de otros sistemas: el Administrativo y el Educativo.

La capacitación al encontrarse ubicada dentro de una unidad de producción, y al dirigirse a los trabajadores, tiene ingerencia directa en las áreas de personal y administrativa, ya que muchos de sus resultados y de sus procedimientos dependen de dichas áreas.

También debe observarse que la capacitación es un subsistema educativo, cuyos fines, funcionamiento y estructura caen dentro de este campo, sin olvidar que su objetivo va encaminado al área laboral.

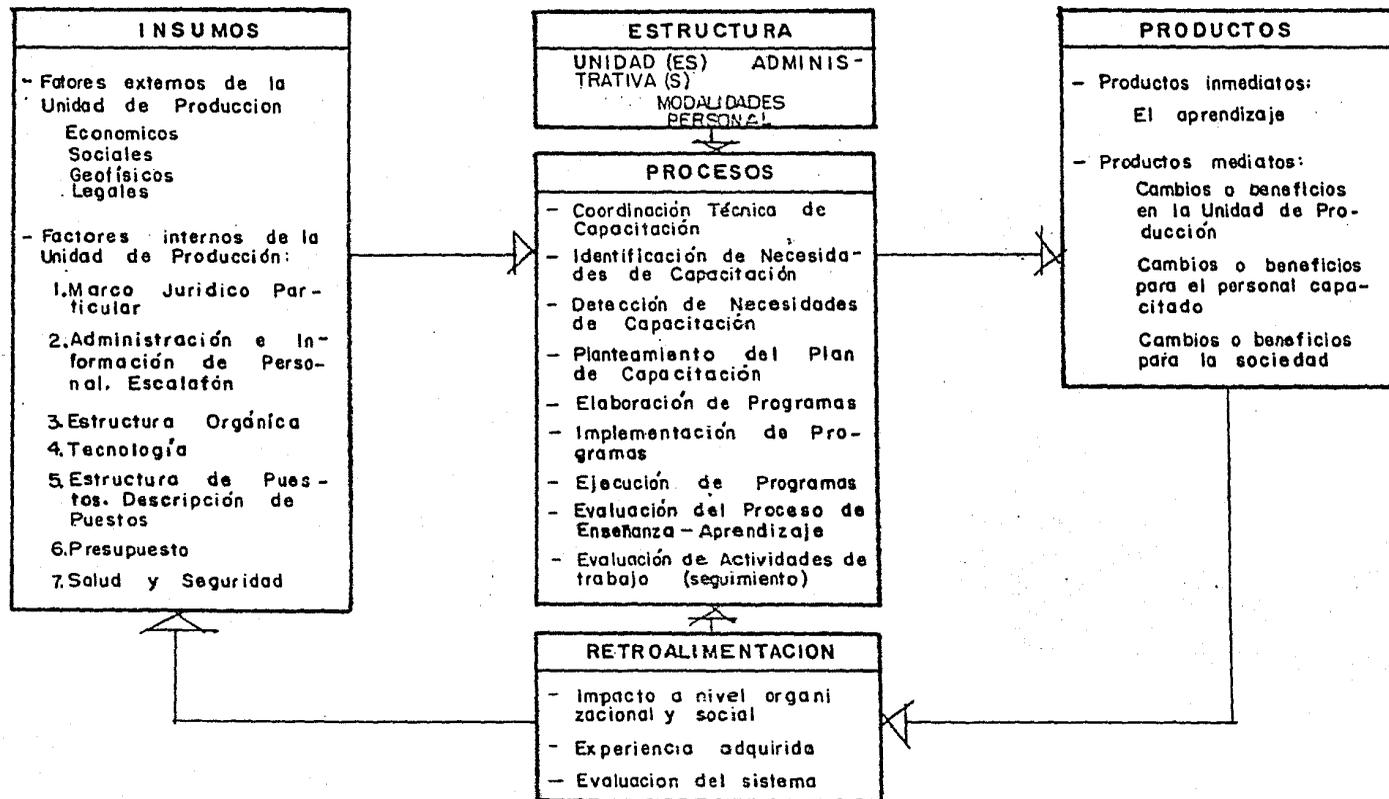
### 3. LA CAPACITACION DENTRO DEL ENFOQUE SISTEMICO

El hombre a través del trabajo transforma los objetos en productos determinados, por medio de instrumentos o herramientas, para ello requiere de conocimientos y experiencia sobre las tareas del puesto a desempeñar.

Cuando no se cuentan con estos elementos, se necesita que a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje, se proporcione al trabajador los conocimientos y habilidades requeridos para la realización óptima de sus funciones o para su perfeccionamiento, sin olvidar que tanto el aspecto actitudinal como el medio ambiente en que se encuentra inmersa la unidad de producción se deben considerar en la capacitación, como se ve en el siguiente esquema:

ESQUEMA No. 2

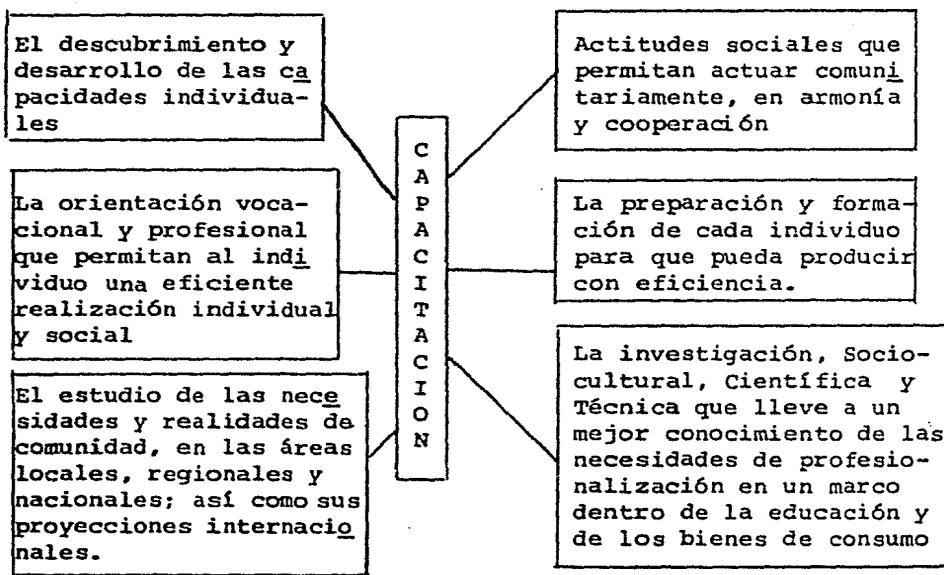
SISTEMA DE CAPACITACION



Por lo tanto, se considera a la capacitación como un sistema educativo permanente (esquema 3) que a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, proporciona conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes en el trabajador, para que desempeñe eficaz y eficientemente sus actividades, tenga movilidad vertical y horizontal dentro de la organización y contribuya a su desarrollo integral.(+)

(Esquema No. 3)

LA CAPACITACION COMO PARTE DEL SISTEMA EDUCATIVO  
DEBE PROMOVER:

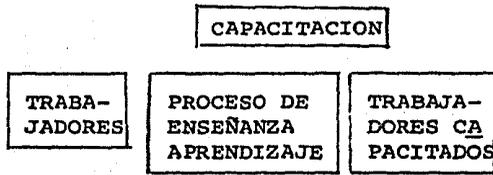


(+) Concepto elaborado por Luz del Carmen Salaiz Martínez

A continuación se muestra de una forma más esquemática el concepto de capacitación:

(Esquema No. 4)

CONCEPTO DE CAPACITACION



Formación Profesional: En sentido estricto es la formación para el trabajador que se da a los adultos que ya están realizando una actividad laboral.

Perfeccionar los conocimientos del personal

Desarrollo:

"... perfeccionar conocimientos y habilidades, y se orienta fundamentalmente al mejoramiento de la capacidad ejecutiva de quienes integran dichos niveles..."(1)

Adiestramiento:

"... acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo..."(2)

Capacitación:

"... Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un puesto inmediato superior..."(3)

F  
I  
N  
A  
L  
D  
A  
D

La finalidad puede ser diferente, pero cualquiera que esta sea se logra a través del mismo proceso, el de capacitación

- (1) CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA. Normas y lineamientos generales para la capacitación de personal del poder ejecutivo federal. Pág.13
- (2) PINTO V. Roberto, et al. Subsistema de Capacitación. Pág.268
- (3) IDEM

La capacitación dentro del enfoque sistémico es un todo:

- Organizado
- Cuyos elementos se encuentran interactuando, pero que a su vez son interdependientes.
- Integrado por varios elementos o partes
- En donde las partes pueden desaparecer o modificarse con el tiempo
- Con un objetivo determinado
- En donde la naturaleza y función de sus partes dependen de su posición y relación con el mismo.

El sistema de Capacitación por sus características se clasifica como:

- Creado: Por su origen
- Complejo: Por la cantidad y complejidad de sus elementos
- Viviente: Por su naturaleza dinámica

y en su funcionamiento, intervienen dos aspectos fundamentales: el material (ontológico) y el intelectual (cognoscitivo).

## II, ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CAPACITACION

## II. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CAPACITACION

### 1. TIPOS Y MODOS DE LA CAPACITACION

La capacitación para su ejecución requiere de una estructura organizacional acorde que le permita lograr los objetivos - planteados; el tipo o dimensión de la misma depende de varios factores entre los que se encuentran: el número de trabajadores, el tipo y nivel de capacitación que se impartirá, el pre supuesto, el proceso de trabajo que se desarrolla, el puesto que se desempeña, las características de los trabajadores, etc.

De ahí, que la estructura puede presentar diversas formas, como son: contar con una sola persona como responsable de programar y ejecutar la capacitación, la cual puede inclusive tener otras actividades, es decir, que desempeñe un puesto específico dentro de la unidad de producción, pero con conocimientos sobre capacitación; hasta destinar inclusive, órganos específicos pa ra realizar la capacitación.

De acuerdo a las características, el tipo de trabajo y a la amplitud de la Unidad de producción se presentan una serie de formas de efectuar la capacitación a las que se les llamarán tipos o modos de capacitación (esquema 5).

TIPOS O MODOS DE CAPACITACION...(4)

POR EL ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO, CARGO DEL COSTO Y LA ESTRUCTURA.	POR LA DURACION DEL EVENTO.	POR LA FINALIDAD EN LA EJECUCION DE LA CAPACITACION.	POR EL CONOCIMIENTO QUE SE ADQUIERE; HABILIDAD QUE SE DESARROLLA Y ACTITUD QUE SE MODIFICA.	POR EL PERSONAL A QUIEN SE DIRIGE.	POR EL OBJETIVO.	POR LA INSTALACION QUE SE UTILIZA.
<p>A<sub>1</sub> Interna Central Delegaciones Comites Regionales.</p> <p>A<sub>2</sub> Externa Otras Unidades de produccion.</p>	<p>B<sub>1</sub> Extensa de más de un año.</p> <p>B<sub>2</sub> Media de un mes a menos de un año.</p> <p>B<sub>3</sub> Breve de horas a menos de un mes.</p>	<p>C<sub>1</sub> Formativo.</p> <p>C<sub>2</sub> Informativa.</p>	<p>D<sub>1</sub> Administrativo.</p> <p>D<sub>2</sub> Técnica.</p> <p>D<sub>3</sub> Humanística.</p>	<p>E<sub>1</sub> Funcionarios o Directivos.</p> <p>E<sub>2</sub> Mandos Intermedios.</p> <p>E<sub>3</sub> Operativos.</p>	<p>F<sub>1</sub> Inducción a la Unidad de produccion.</p> <p>F<sub>2</sub> Induccion al puesto.</p> <p>F<sub>3</sub> En el puesto.</p> <p>F<sub>4</sub> Para cambio de puesto.</p> <p>F<sub>5</sub> Actualización en el puesto.</p>	<p>G<sub>1</sub> Lugar de Trabajo.</p> <p>G<sub>2</sub> Aulas Internas.</p> <p>G<sub>3</sub> Aulas Externas.</p> <p>G<sub>4</sub> Talleres.</p> <p>G<sub>5</sub> Laboratorio.</p> <p>G<sub>6</sub> Auditorias.</p>

(4) PEÑA Z. Orlando Aspectos generales para establecer la capacitacion. Pág. 5.

NOTA: Para fines de este trabajo se modificó el esquema anterior.

## 2. DIFERENTES ESTRUCTURAS DE CAPACITACION

Además de la dimensión y el número de trabajadores de la Unidad de producción, existen otros factores que influyen en la organización de la función de capacitación, como son: la unidad de producción que trabaja mediante procesos altamente automatizados que requiere tanto de los jefes, como de los demás trabajadores de un alto grado de especialización. Si la unidad de producción recurre tradicionalmente a entidades u organismos externos para tareas de instrucción no hay necesidad de un departamento de capacitación muy grande; sin embargo, si decide ser autosuficiente deberá capacitar a muchos instructores especializados. También depende del objetivo de la capacitación, del presupuesto, y de la diversidad de puestos que existan.

Sin embargo, aunque a la fecha, sólo se puede hacer constar, de acuerdo con análisis de la realidad objetiva, que la disposición organizativa de la capacitación depende en gran medida del tipo de capacitación requerido y la importancia que las autoridades directivas han atribuido a dicha función.

Para efectos de hacer más esquemática y fácil la comprensión de la estructura de la capacitación, se presentan a continuación algunas estructuras de acuerdo a las dimensiones de la Unidad de producción, al número de trabajadores y a los niveles jerárquicos(+) que comprenda, pero de ninguna manera se abarcan todas las estructuras existentes.

a) Unidad de producción muy pequeña .- Constituida con 2 a 40 personas aproximadamente y que puede tener de 1 a 2 niveles jerárquicos. La capacitación en este caso, de preferencia debe ser externa, por el poco personal que tiene, pero también existe la posibilidad de formar instructores internos que tengan las aptitudes y tiempo para realizar la capacitación.

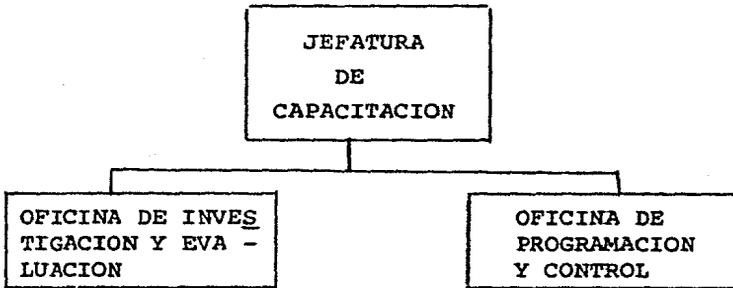
Otra alternativa es que se brinde capacitación interna y externa: dependiendo del presupuesto, las funciones y objetivos de la unidad de producción que se trate.

(+) Este criterio se tomó basándose en la obra de Aldo Conovici, Adiestramiento y Formación del Personal.

- b) Unidad de producción pequeña .- Formada al menos con 2 niveles jerárquicos o directivos y con 41 a 500 personas aproximadamente.

Para cubrir las necesidades de capacitación, se puede responsabilizar a una persona de la unidad de producción con conocimientos de cada uno de los procesos - del Sistema de Capacitación, que cuente con el tiempo e interés suficiente para realizar dichas tareas.

También se puede crear un pequeño departamento u oficina que se responsabilice de estas actividades, como se presenta a continuación: (esquema 6)



En este caso, el apoyo externo de organismos capacitadores puede complementar la labor interna que se realice.

Antes de empezar a capacitar al personal es indispensable que se estudien las principales funciones que realiza la unidad de producción y preparar al personal interno que pueda fungir como instructor para desarrollar siempre programas regulares que tengan por objeto motivar a los trabajadores, la rotación de personal, reducción de pérdidas de tiempo y material.

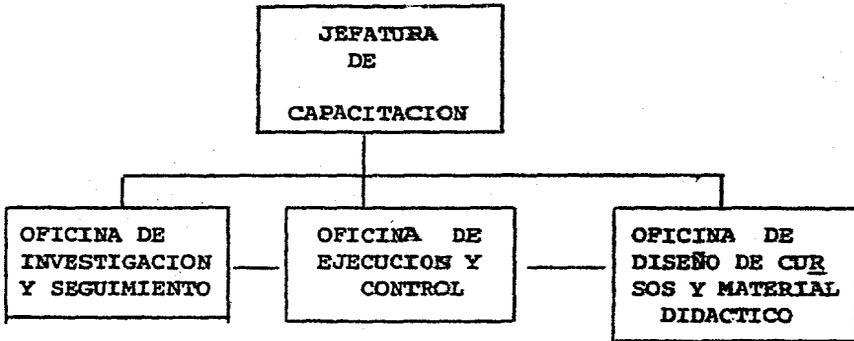
Otro elemento importante a considerar es asegurar la continuidad de la Unidad de Producción, preparando para los puestos clave a los posibles sustitutos, como al personal de nuevo ingreso.

- c) Unidad de Producción mediana .- Formada al menos con tres niveles jerárquicos y con un máximo de 2500 personas aproximadamente. Para este tipo de unidades de producción resulta necesario contar con una estructura de capacitación específica y con el apoyo de los

otros órganos directivos que las integran, de otra forma se podría ver como instrumento de poder o al servicio de intereses particulares y ser obstaculizado.

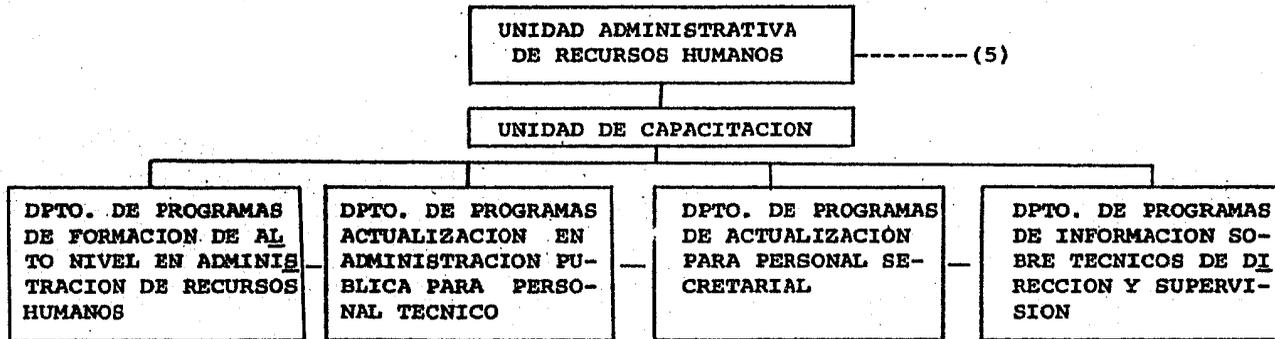
El siguiente ejemplo esquematiza lo expuesto anteriormente:

(Esquema No. 7)



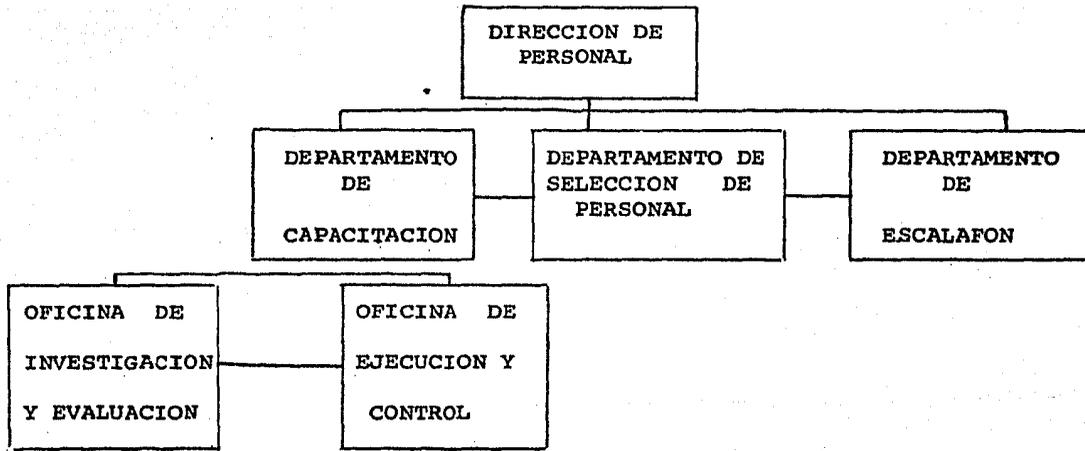
La formación de instructores internos es necesaria para satisfacer los requerimientos en materia de capacitación. En algunos casos el apoyo de organismos capacitadores - externos es importante, depende del nivel y tipo de capacitación.

- d) Unidad de producción grande .- Formada con 3,000 personas o más y con tres o más niveles jerárquicos aproximadamente. Debe contar con unidades especializadas para desempeñar las funciones de capacitación como se muestra a continuación (Esquema No. 8)



- (5) COMITE TECNICO, CONSULTIVO DE UNIDADES DE CAPACITACION. Proyecto de indice para elaborar técnicas para la investigación de necesidades de Capacitación, Pág. 35

(Esquema No. 9)



### 3. MODALIDADES DE LA ESTRUCTURA PARA IMPARTIR LA CAPACITACION

#### a) Capacitación Central

Se utiliza en un Centro o Unidad de Producción, cuyas actividades se concentran en gran parte en una localidad y a veces con unas cuantas oficinas periféricas.

"Capacitación Central .- Se entiende como aquella que administra y ejecuta el proceso de capacitación"...(6)

En que puede participar el personal de la siguiente forma:

#### 1. Directamente.

- De la propia unidad de capacitación
- Personal externo por contrato.

#### 2. Indirectamente.

- De las otras áreas de la Unidad de Producción.
- De otras Unidades de Producción.

Capacitación Central con Delegaciones .- Además de ser centralizada, cuenta con organismos que se establecen para desarrollar y ejecutar el proceso de capacitación, reportando los resultados a la Unidad Central de la que dependen directamente, en la que participa el personal de la siguiente forma:

(6) PEÑA Z. Orlando. op.cit. Pág.4

1. Directamente.

- De la propia delegación
- Personal externo por contrato

2. Indirectamente.

- De otras áreas de la Unidad de Producción
- De otras Unidades de Producción

Capacitación Central y Comités Regionales .- La capacitación centralizada puede contar con este tipo de apoyos formados por el personal de la misma Unidad de Producción adscrito a una región determinada, asignándoles además de sus propias funciones las de apoyar las actividades de capacitación. En la que participa el personal de la siguiente forma:

1. Directamente.

- Personal de la Unidad de Producción de la Región
- Personal externo

2. Indirectamente.

- De las áreas de la Unidad de Producción
- De otras Unidades de Producción

Capacitación Central con Delegaciones y Comités Regionales. Además de ser centralizada puede contar con delegaciones y comités regionales, depende de la extensión de la unidad de producción. En la que participa el personal de la siguiente

forma:

1. Directamente.

- De la propia unidad de Capacitación
- De la propia Delegación
- Personal de la Unidad de Producción de la Región

2. Indirectamente.

- De las áreas de la organización regional
- De otras Unidades de Producción

b) Capacitación Descentralizada

Se refiere a la capacitación que se realiza en diversas localidades, a través de una serie de divisiones con actividades quizá diversificadas y con sucursales en toda la república. La capacitación se administra y ejecuta en las Unidades, pero se debe reportar el presupuesto y los resultados a una instancia superior.

Descentralización se refiere:

"... al grado en que las funciones o la ejecución de los procesos se distribuye en varias unidades"... (7)

La complejidad de la unidad de producción es un factor determinante en la descentralización y desconcentración.

(7) PINTO V. Roberto, et al. op.cit. Pág. 72

Es conveniente que este tipo de unidades de producción se orienten hacia una organización interna de capacitación completamente integrada y responsable de todo tipo de programas.

El organismo u organismos, que pueden llamarse de diferentes formas: dirección, gerencia, unidad, departamento y oficina de capacitación, deben organizarse dependientes, ya sea de niveles directivos o a partir de otros niveles jerárquicos, estando siempre en estrecha correlación con las siguientes áreas: la de Personal o Recursos Humanos y la Administrativa, o inclusive encontrarse integrada a la primera; ya que parte de los productos que se obtienen de la capacitación sirven de insumos para las mismas y viceversa.

#### 4. ESTRUCTURA DE LA COORDINACION GENERAL DE CAPACITACION

El desarrollo de la capacitación ha hecho necesaria la creación de organismos encargados de vigilar las acciones de capacitación como son las comisiones mixtas de capacitación y los comités mixtos de capacitación, dependiendo de la Unidad de Producción de que se trate.

Analizando el funcionamiento que dichos organismos han tenido en forma general, se encontró que:

- Los comités mixtos de capacitación no tienen las bases técnicas adecuadas para vigilar, supervisar y apoyar las acciones que se realicen en materia de capacitación, ni tampoco están facultados para evaluar los aspectos pedagógicos de los planes y programas.
- Las comisiones mixtas, sólo rigen para determinadas unidades de producción, y también les faltan determinar sus lineamientos operativos en forma clara. El aspecto pedagógico de la capacitación no se respeta en su totalidad.

Ambas carecen de elementos Tecnológicos y facultativos para regir dicho proceso, por lo cual se consideró necesario plantear la siguiente alternativa:

Crear un sólo organo rector:

"La Coordinación General de Capacitación"\* que debe coordinar y supervisar las actividades de capacitación de todas las unidades de producción, a través de diversas coordinaciones técnicas de capacitación que dependan directamente de este organismo; habría que determinar si se dividirían por sectores de producción por el tipo de Unidad de producción, etc.

Lo importante es que se unifiquen los lineamientos establecidos de capacitación y a la vez sirva como órgano de apoyo técnico y de control en lo que respecta a las actividades que se realicen sobre capacitación.

El personal que integre estas coordinaciones debe ser especialista en capacitación y estar constantemente actualizándose sobre nuevos métodos y procedimientos que sean adecuados para las unidades de producción de nuestro País. \*\*

\*En este trabajo se le dió esa denominación.

\*\*La autoridad que se otorga al Sindicato en caso de existir, en este trabajo, es el de hacer cumplir el derecho y obligación de capacitar a todo trabajador, de acuerdo al reglamento interior de la unidad de producción, y a lo estipulado en las leyes vigentes sobre capacitación.

## 5. PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCESO DE CAPACITACION

### A. Personal Técnico

El personal que integre las unidades o departamentos de capacitación, así como la coordinación general de capacitación debe poseer conocimientos pedagógicos amplios, debido a que la capacitación es un proceso educativo dentro del cual se realizan las siguientes funciones:

- Investigación de necesidades.
- Aplicación de principios pedagógicos aplicados a la capacitación
- Redacción de objetivos de aprendizaje
- Implementación de sistemas y Métodos de enseñanza
- Elaboración de programas y eventos de capacitación
- Formación de instructores
- Elaboración de Instrumentos de Evaluación
- Aplicación de Sistemas de evaluación
- Elaboración de material didáctico
- Utilización de equipo audiovisual
- Supervisión y evaluación de los participantes para que logren aplicar funcionalmente los aprendizajes adquiridos, en sus labores diarias (seguimiento)

Es de puntualizarse que en las unidades de producción labóral personal cuyas profesiones no corresponden a las funciones mencionadas anteriormente por ejemplo: Se encuentran ingenieros, contadores, abogados, físicos, actuarios, etc., con conocimientos mínimos del área, lo que repercute en la calidad de los eventos de capacitación.

Existe un área, elaboración de programas, en la cual se necesita el apoyo de especialistas externos para la selección de los contenidos, como puede ser la capacitación para los campesinos,, ingenieros, etc., pero en los aspectos técnicos del programa, como son: Elaboración de objetivos, Metodología, Evaluación; deben intervenir los expertos de capacitación - (personal de la unidad de capacitación) conjuntamente con los instructores que vayan a impartir el evento de capacitación.

Por lo anteriormente expuesto el personal que labore en el área de capacitación necesita ser:

- 1° Lic. en Pedagogía
- 2° Lic. en Psicología Educativa
- 3° Lic. en Relaciones Industriales

Dando prioridad a los Pedagogos que deben fungir como directivos y técnicos en el área de capacitación, considerando a los demás profesionistas como apoyos técnicos.

## B. Formación de Instructores Internos

Efecto Multiplicador.- Debido a la gran población que se necesita capacitar, se pueden establecer estrategias que permitan brindar en menor tiempo y a mayor número de personal capacitación adecuada a las funciones que se desempeñan o que van a desempeñar.

Una de estas estrategias es la de formar instructores de Instructores que a su vez formen instructores especialistas en diversas áreas, lo cual representa bajos costos y altos beneficios para la unidad de producción.

Los instructores internos pueden ser:

- a) Jefes a diferentes niveles que además de ser responsables de capacitar a sus subordinados, desarrollan el papel de instructor sobre tareas específicas porque tienen las aptitudes y la posibilidad de hacerlo.
- b) Trabajadores tanto de "Staff" como de "línea" y cabeza de rama a los que se asignan las tareas de instructor sobre trabajadores ante los que no tienen ninguna autoridad jerárquica.

c) Trabajadores que dirigen, en calidad de instructores cursos de capacitación. Estos instructores realizan intervenciones de capacitación a todos los niveles, desde los operativos hasta los de funcionarios o ejecutivos, no tienen ninguna relación jerárquica con los trabajadores que vayan a capacitar y forman parte de la estructura de capacitación.

#### C. Selección de Personal

El personal directivo, técnico, instructores y de apoyo, se seleccionará en función del área de acción de la unidad de capacitación respectiva.

Debe poseer conocimientos específicos sobre cada una de las fases de capacitación, además de conocer las funciones específicas de la dependencia donde se imparte la capacitación y tener los conocimientos necesarios sobre aspectos pedagógicos.

### III. PROCESOS

### III. PROCESOS

#### 1. FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA BASICA DE CAPACITACION

Por las funciones que desempeña, se constituye en una unidad que presta un servicio al personal de la Unidad de Producción.

##### Funciones:

- Detectar necesidades de capacitación tanto en el ámbito global de la unidad de producción como en cada una de las unidades que la constituyen.
- Determinar el orden en que se capacitarán los trabajadores de un mismo puesto y categorías y a las áreas y niveles que se capacitarán primero.
- Diseñar y elaborar planes, programas y eventos de capacitación a fin de satisfacer las necesidades identificadas.
- Investigar sobre recursos didácticos, así como técnicas y métodos de capacitación necesarios para la implementación de los eventos de capacitación.
- Investigar y actualizar información respecto a instructores e instituciones capacitadores.

- Realizar los programas de capacitación atendiendo los requerimientos de cada uno de ellos.
- Determinar el contenido programático por áreas de estudio, duración y características de los eventos de capacitación, a efectos de responder a las necesidades y prioridades de capacitación.
- Hacer las evaluaciones respectivas de acuerdo a los propósitos planteados para cada uno de los programas, con el fin de actualizar o precisar nuevos objetivos.
- Llevar un control del personal capacitado.
- Enviar los resultados a las áreas que correspondan de la unidad de producción, relacionados con la capacitación, así como a la coordinación técnica de capacitación.
- Certificar el aprendizaje adquirido.
- Aplicar un sistema permanente de evaluación y seguimiento para la retroalimentación del sistema de capacitación.
- Elaborar conjuntamente con el área administrativa el presupuesto y la distribución de recursos.

- Mantener una relación externa con las coordinaciones técnicas de capacitación a efecto de definir o interpretar las políticas en materia de capacitación.

## 2. FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION\*.

- Obtener información que permita la toma de decisiones, en relación con las actividades de capacitación que debe realizar la unidad.
- Presentar soluciones alternativas que permitan definir cursos de acción en razón de las ventajas y limitaciones de cada posible solución.
- Obtener información sobre el desempeño de los trabajadores de la unidad de producción con el objeto de supervisar que se lleve a cabo el sistema escalafonario y de retroalimentación al sistema.
- Establecer una permanente coordinación con las demás áreas de la unidad de producción a efecto de evitar duplicidad de esfuerzos.

\* La autoridad que se otorga al -Sindicato en este trabajo, en caso de existir, es el de hacer cumplir el derecho y obligación de capacitar a todo trabajador de acuerdo al reglamento de la unidad de producción y a lo estipulado en las leyes vigentes sobre capacitación.

- Brindar asesoría y disponer la prestación de los servicios que se han demandado en materia de capacitación.
- Difundir y acreditar la función de capacitación.
- Vigilar que se realicen las actividades de capacitación de conformidad con las prioridades que se hayan establecido con los superiores y con la unidad de capacitación.
- Coordinar los esfuerzos de los diferentes organismos dedicados a la capacitación.
- Supervisar los planes y programas de capacitación.
- Efectuar reuniones periódicas para evaluar las acciones de capacitación realizadas en las unidades de producción.
- Supervisar que los planes y programas cubran todos los puestos y niveles de la unidad de producción.
- Acreditar los conocimientos del trabajador, en caso de que éste considere que posee los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y/o el inmediato superior, para lo cual la unidad de capacitación aplicará los instrumentos de evaluación correspondientes.

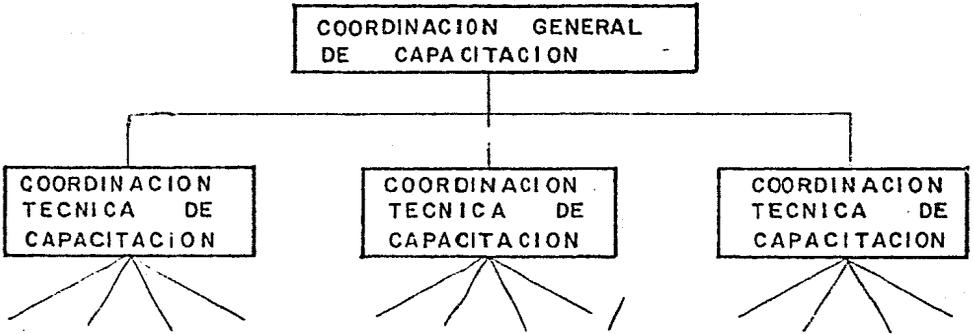
- Supervisar la revisión y actualización de los programas de capacitación.
- Establecer contacto con los organismos nacionales e internacionales que investigan en materia de capacitación.

La existencia de las coordinaciones técnicas de capacitación dependientes de un órgano rector, la coordinación general de capacitación aseguran un contacto mayor con el medio y un mejor control de las actividades que se realizan.

Estas coordinaciones deberán estar en contacto permanente con los encargados de realizar la capacitación, ya sea la gerencia, unidad, oficina o con la persona correspondiente reportando siempre los avances o resultados de capacitación o las actividades que corresponden dentro de la "COTECA" - (Coordinación Técnica de Capacitación), dependiendo de la Unidad de producción de que se trate.

Dichas coordinaciones que comprenden diferentes sectores de producción y zonas geográficas, deben cubrir todas las unidades de producción de tal forma que los lineamientos y conceptos manejados se unifiquen en todo el ámbito laboral y permitan obtener mejores resultados en materia de capacitación, como se especifica a continuación:

ESQUEMA No. 10



DISTRIBUIDAS POR SECTORES DE PRODUCCION O ZONAS GEOGRAFICAS QUE CUBRAN:



Las coordinaciones técnicas de capacitación deberán revisar y evaluar periódicamente sus objetivos, políticas y procedimientos a efectos de promover cambios que tienden al perfeccionamiento de sus operaciones y a su adecuación permanente a las necesidades que deben satisfacer.

"Interpretar y dar cumplimiento dentro de sus límites de operación a las disposiciones legales vigentes en materia de capacitación" (8)

### 3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Considerando que toda conducta humana se efectúa en función de satisfactores y necesidades, el trabajador dentro de la unidad de producción también trata de satisfacer ciertas necesidades. En la medida en que logra sus metas, se sentirá satisfecho o insatisfecho, según sea el caso, y como consecuencia logrará mayor o menor integración a la unidad de producción, eficiencia, colaboración y desarrollo personal.

La insatisfacción se traduce en baja productividad, ausentismo, rotación de personal, descontento, conflictos, torrugismo y apatía entre otros efectos.

(8) CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA. Comités Mixtos de Capacitación-Pág.17

En cambio los beneficios que se obtienen con personal satis-  
fecho son:

- Eficiencia en el trabajo, reducción de desperdicios, ahorro de tiempo, mayor grado de desarrollo personal, integración de personal, mejor ambiente de trabajo, reducción de problemas, etc.

Para lo cual, es necesario considerar los insumos del siste-  
ma (ver esquema 2), ya que todos los problemas anteriormente  
mencionados se solucionan mediante capacitación.

#### A) Identificación de necesidades de capacitación

Primero se identifican los problemas o deficiencias en el tra-  
bajo, y antes de diagnosticar mediante qué vías se resuelven,  
se debe considerar, si existen los siguientes elementos:

##### - Sistema de Trabajo:

Como son: manuales de trabajo, índices de productividad,  
de accidentes, de enfermedades, puntualidad, asistencia,  
rotación de personal, descripción de puestos y organigra-  
mas.

##### - Organización del Area:

Referente a la distribución de funciones, obligaciones,  
puestos y personal que los ocupa.

- Políticas y Normas:

Lineamientos y reglas de la unidad de producción y específicamente del área

- Personal:

El número de trabajadores existentes en el área, pueden o no, ser suficientes

- Equipo o Material de Trabajo:

Existencia de maquinaria, vehículos, herramientas, etc., y las condiciones en que se encuentran.

Al analizar los elementos del apartado anterior, que forman parte a su vez, de otros subsistemas, se encuentra que las necesidades que existen pueden ser originadas por:

- Problemas de otros subsistemas de la unidad de producción.

- Factores externos de la unidad de producción como: Avances tecnológicos, cambios políticos, etc.

Por lo cual, se debe tener sumo cuidado al determinar si son necesidades de capacitación.

Se entenderá por Necesidades de Capacitación:

- La deficiencia o carencia que existe de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación al puesto asignado.

y por Determinación de Necesidades de Capacitación (D.N.C.):

"...Al procedimiento que nos permite identificar las carencias (posibles de evaluar), existentes (entre los conocimientos, habilidades y/o actitudes del trabajador y los que señala el puesto asignado)..." (9)

De lo anterior, se identifican dos tipos de Necesidades de Capacitación según ARMO:

a) Necesidades Manifiestas: Son evidentes y no requieren de mayor investigación, se localizan analizando primero:

a.1. Al personal en lo referente a:

- No. de trabajadores existentes y requeridos en esa categoría
- No. de trabajadores a jubilarse
- Promoción a corto plazo y futuro
- Asignaciones a puestos similares
- Porcentaje de ausencias.
- Aumento de personal, por ampliación
- Modificaciones en la estructura de personal, que originaría movimientos (cambios de puestos)

(9) PINTO V. Roberto, et al. op. cit. Pág. 81

a.2. También se localizan cuando:

- El equipo, maquinaria y herramientas existentes son modificados o sustituidos
- Los procedimientos son modificados

a.3. Jerarquización de necesidades

En relación a los incisos a.1. y a.2., hay que determinar los siguientes aspectos:

- Número total de personas afectadas
- Agruparlos en función de puestos o características personales.
- Jerarquizar en que equipo o procedimiento se necesita con mayor anticipación la capacitación
- Elaboración de la descripción de actividades en que se requiere capacitación.

b) Necesidades encubiertas: Se refieren a las evidencias generales y síntomas de problemas existentes que no siempre se solucionan vía capacitación, como son los referentes a:

Producción:

Baja productividad, desperdicios excesivos, escasa calidad del producto, retrasos, elevados costos de mantenimiento de maquinaria y herramienta, etc.

### Organización

Carencia de objetivos y políticas concretas, ausencia de niveles de ejecución, duplicidad de funciones, cargas de trabajo desiguales, disciplina inadecuada, rotación del personal, etc.

### Conducta del Personal

Ausentismo, violación del reglamento interior de trabajo, retardos, excesivo traspaso de responsabilidades, alto índice de accidentes, fricciones personales, actitudes negativas hacia la unidad de producción, falta de cooperación con los compañeros, etc.

Dentro de estos dos tipos de necesidades encontramos necesidades a futuro que obedecen a cambios en:

- La estructura que se reflejan en las actividades de la unidad de producción
- El funcionamiento de la unidad de producción, lo cual implique la creación de nuevos puestos
- Proyectos que inciden en las características y tipos de personal para que sean resueltos a la mayor brevedad.

B) Procedimientos para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación

Para que la Detección de Necesidades de Capacitación se realice de manera sistemática se debe hacer una planeación que sirva de guía para efectuar las actividades correspondientes de una manera organizada, la cual consiste en:

- Determinar el personal que participará en la detección de Necesidades de Capacitación
- Obtener información acerca de: Organigramas, Manuales de Organización, Descripción de Puestos, Índices de Rotación de Personal, Productividad, Accidentes y Costos, -- etc., que puedan existir en la unidad de producción
- Plantear objetivos que señalen lo que se obtendrá al término de la Detección de Necesidades de Capacitación
- Determinar los pasos que se seguirán para la Detección de Necesidades de Capacitación y las Técnicas e instrumentos que se utilizarán para recopilar la información que sea necesaria.

C) Resultados que arroja la detección de necesidades de capacitación

- Descripción de las actividades en que se requiere capacitación
- Características y número de personas a capacitar
- Número de empleados en la categoría en que se requiere capacitación
- Nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren a nivel individual
- Prioridades en que los trabajadores la requieren
- Personal que puede fungir como instructor interno
- Especificación del cambio de conducta deseado
- Qué necesidades de capacitación demandan solución futura
- Qué necesidades de capacitación pueden impartirse dentro o fuera de la unidad de producción
- Qué necesidades de capacitación pueden resolverse con instructores externos
- Qué necesidades de capacitación pueden resolverse con instructores internos
- Tiempo de capacitación que se necesita

- Situación del entorno - (medio ambiente laboral)
- Resultados favorables que se obtendrían si la capacitación tuviese éxito

La detección permite que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas, desarrolla una actitud favorable de los funcionarios y el personal hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos y proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de objetivos, programas de capacitación y elaboración de los instrumentos de evaluación.

Las necesidades detectadas que no se solucionen vía capacitación deben ser canalizadas a las autoridades.

#### D) Niveles de Localización de Necesidades de Capacitación

En las Unidades de Producción se han aplicado diferentes metodologías para realizar la detección de necesidades de capacitación, algunas que han obedecido a las características particulares de las mismas, a los momentos históricos por los que ha atravesado México y al desarrollo creciente de la capacitación. Pero también se ha "capacitado por capacitar" por carecer de una planeación en el proceso de capacitación.

Por lo que, dentro de este trabajo se plantea una estrategia para la detección de necesidades de capacitación que resulta más confiable y objetiva, siempre y cuando sean considerados los insumos del Sistema de Capacitación mencionados anteriormente, sin los cuales los beneficios obtenidos con la misma serían mínimos.

A continuación se mencionarán diferentes niveles de capacitación en los cuales se realiza la detección de necesidades de capacitación.

En el manual sobre capacitación de personal del Centro Nacional de Capacitación Administrativa, se consideran tres áreas principales en las que puede aplicarse el término - "Necesidades de Capacitación".

Necesidades a nivel organizacional. Se refiere a las limitaciones o problemas generales que abarcan varias áreas o zonas de la organización.

Necesidades a nivel ocupacional. Aquí se localizan las limitaciones o problemas detectados para el desempeño de un puesto u ocupación específico.

Necesidades a nivel individual. A este nivel se encuentran las deficiencias o carencias personales de los trabajadores.

En base al planteamiento anterior y de acuerdo al desarrollo actual de nuestro país, se puede pensar en realizar la detección de necesidades de capacitación a dos niveles: ocupacional y/o individual.

#### 4. ESTRATEGIA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

##### 1) Nivel de exploración

En primer término se pueden utilizar técnicas como son: Entrevistas, cuestionarios o reuniones de trabajo, que tienen como objeto obtener información acerca de:

- Manuales de organización
- Universo a capacitar (número de trabajadores, puestos que desempeñan, período de vacaciones, características de los trabajadores como son: escolaridad, antigüedad en la unidad de producción, etc.).
- Conocimiento del entorno (medio ambiente).

- Descripción de puestos. Documento que proporciona información de un puesto determinado: utilizado para fines de capacitación, abarca también los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener la persona que desempeña el puesto.

En caso de que no existan manuales de organización y descripción de puesto, se deberá obtener la información referente a las funciones específicas de cada puesto, mismas que deberán ser validadas con las autoridades que correspondan y con los mismos trabajadores, para obtener mayor confiabilidad. La descripción de puesto proporciona la siguiente información:

- a) Identificación del puesto. Contiene los datos generales del puesto para su localización dentro de la organización, título, clave, departamento, horario, responsable ante, elaborado por, autoridad sobre, escolaridad y fecha.
- b) Función general del puesto y finalidad dentro de la unidad de producción.
- c) Descripción genérica de las actividades del puesto. Actividad es todo aquello que realiza una persona en su puesto de trabajo y deben ser descritas en el or -

den en que son ejecutadas. Incluye una lista en donde se delimitan de una manera general las actividades rutinarias de las ocasionales. Rutinarias, se realizan a diario o con cierta frecuencia y ocasionales, las que esporádicamente se ejecutan.

- d) Descripción específica de las actividades del puesto. Comprende el desgloce de las actividades genéricas en específicas, así como los conocimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo de cada una de ellas.
- e) Estándares de Producción. Producción prevista para un determinado puesto de trabajo.
- f) Información requerida para el desempeño de estas actividades (órdenes, documentos, etc.)
- g) Materiales empleados
- h) Maquinaria, equipo y herramientas utilizados
- i) Requisitos para desempeñarlos.

2) Determinación de la currícula capacitacional por puesto

Debe contener las materias básicas necesarias para desempeñar eficientemente las funciones asignadas, y complementarias que contribuyen al desarrollo o perfeccionamiento del personal.

A continuación a partir de una descripción de puesto, se desglozan en el cuadro de especificaciones 2 actividades a realizar por la secretaria de un Jefe de Departamento, de las cuales, se mencionan los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para desempeñar dichas actividades; así como las materias complementarias para su desarrollo. De esta forma se puede completar una currícula por puesto que abarque todas las actividades del mismo.

EJEMPLO DE

DESCRIPCION DEL PUESTO:

I. Identificación

Título: Secretaria , Horario: 9:00 a 15:00 y 16:00 a 19:00 hrs.  
Clave: 071916-01 Responsable ante: Jefe de Departamento  
Dpto.: Auditoría Autoridad sobre: Mensajeros y Auxiliar  
Secretarial

Función:

Auxiliar al Jefe del Departamento en el desarrollo de las actividades administrativas, organizando y transcribiendo su documentación oficial y personal así como el establecimiento de relaciones internas y externas del departamento y área de trabajo.

II. Datos sobre su elaboración

Fecha: Mayo 12 de 1980 Analizó: Luz del Carmen Rosario

### III. Obligaciones y Responsabilidades

#### Rutinarias:

- Recibir y atender a los visitantes del Jefe del Departamento
- Registrar, clasificar y guardar los documentos de área de trabajo y del archivo personal del Jefe del Departamento.
- Manejar y distribuir la correspondencia
- Tomar dictado
- Transcribir y mecanografiar los trabajos que se le encomiendan

#### Periódicas:

- Formular y actualizar el directorio de funcionarios y del personal en general del departamento
- Elaborar informe semanal y mensual de las actividades realizadas

#### Eventuales:

- Dar apoyo secretarial a otros departamentos
- Verificar y actualizar el inventario del departamento
- Asistir a cursos de capacitación que permitan su actualización

## ESPECIFICACIONES

### Tareas

### Materias Básicas (Conocimientos, habilidades, y/o actitudes)\*

### Materias Complementarias

1. Realizar la transcripción de los dictados, utilizan do papel original y hojas copia con el membrete de la Institución

- Taquigrafía
- Redacción
- Mecanografía
- Ortografía

- Manejo y diseño de formas
- Relaciones Públicas
- Formación y desarrollo de grupos eficaces de trabajo

2. Archivar la correspondencia y los documentos in - ternos que se manejen en la oficina

- Técnicas de Archivo
- Documentos diversos

- Atención al público
- Idiomas

\* Se puede especificar a detalle los conocimientos, habilidades y actitudes que abarca la materia o área de capacitación.

Por ejemplo, para el caso de funcionarios se puede pensar en un listado de materias generales que contribuyen a su formación general y específica, que se relacionen con las actividades técnicas propias del área.

La capacitación siempre debe ser un complemento que contribuye a la superación del individuo en su trabajo y personalmente, pero siempre debe de partir de una base, la educación escolarizada con la que cuenta el individuo.

### 3) Instrumentos de evaluación

En base a las actividades que se desempeñan y a los estándares de producción, en caso de existir, se elaboran los instrumentos de evaluación, cuya finalidad es detectar en que medida requiere capacitación el trabajador, en que área(s), y cuales son los aspectos prioritarios.

Existen diversos instrumentos de evaluación para detectar necesidades de capacitación, lo cual implica que sea seleccionado (s) de acuerdo a los resultados que brinden y a los objetivos sobre el área investigada.

Para ejemplificar más esta información se explican a continuación algunas técnicas que son usadas por infinidad de unidades de producción:

a) Escala estimativa

(De clasificación, de calificación, de apreciación, etc.)

Se utiliza para evaluar formas de conducta y rasgos personales derivados de hábitos y actitudes generales de individuo. Estos instrumentos están constituidos por una serie de enunciados relacionados con lo que se va a evaluar y cada uno de ellos va seguido de una escala de opciones jerarquizadas, de graduado valor calificativo o que representan los niveles de posición de los rasgos (Anexo No. 1).

Según la manera en que se presenten las escalas, pueden ser descriptivas, numéricas o mixtas.

b) Cuestionario

Consiste en obtener información acerca de un conjunto de personas seleccionadas previamente. Esta información se obtiene a través de una serie de preguntas que son contestadas por escrito, es recomendable para evaluar conocimientos y actitudes.

c) Lista de verificación

Se utiliza para determinar las áreas, actividades y/o las actitudes en las que se requiere capacitación, a través de la observación. Contienen una escala de rendimientos que tiene dos tipos de respuestas: (Anexo 3).

Afirmativa

SI

Negativa

NO

d) Entrevista

Las entrevistas son fundamentalmente de tres tipos: dirigida, semidirigida y libre. Cualesquiera de ellas puede ser aplicada para la detección de necesidades de capacitación, aún cuando las dos primeras pueden ser más valiosas.

Dirigida.- Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respuestas más o menos breves del entrevistado.

Semidirigida .- El entrevistador determina previamente, sólo aquellos aspectos sobre los que desea obtener información, durante la entrevista; estructura sus preguntas según el giro de las respuestas, sin perder de vista los tópicos centrales.

El entrevistado tiene más libertad de expresión que en el primer tipo de entrevista; pero siempre guiado por el entrevistador.

Libre.- El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite al entrevistado hablar libremente.

Se obtiene información acerca de las actividades que realiza una persona en un puesto específico.

e) Inventario de Habilidades

Se utiliza para determinar las áreas o actividades donde se requiere capacitación y para precisar quienes la necesitan - tiene una escala de rendimiento que va de 3 a 5 grados de calificación.

Contiene una columna para el personal y otra para las habilidades, tareas, etc. (Anexo No. 2)

f) Pruebas de ensayo

Está integrada por preguntas que el participante puede desarrollar con entera libertad.

g) Prueba de base semiestructurada

Las respuestas a las preguntas tiene ciertas restricciones en cuanto a su forma y contenido.

#### h) Pruebas de base estructurada

Las preguntas se responden mediante una palabra, frase, número o símbolo, selección de una respuesta entre varias, apareamiento, etc.

#### 4. Análisis de Resultados

Una vez aplicados los instrumentos de evaluación, se debe determinar cuales son las áreas prioritarias que requieren capacitación y quienes la necesitan.

Se puede formar una currícula capacitacional por puesto en donde, de acuerdo a los aspectos evaluados se capacite al personal.

Puede ser que el personal no requiera capacitación en los aspectos básicos del puesto, pero sí en los complementarios como ya se vió. Otra finalidad de la capacitación es actualizar sobre nuevos métodos, procedimientos, técnicas, etc., que se vayan a implementar para mejorar la eficiencia del personal.

La D.N.C. debe comprender, a todo el personal de la unidad de producción (Funcionarios y empleados o trabajadores) y en base

a los resultados que proporciona ésta y a la currícula capacitación, la cual se irá actualizando constantemente, se determinan que tipos de eventos de capacitación se realizarán, para lo cual se considera el objetivo de la capacitación, las actividades que se realizan, así como el presupuesto disponible.

En este último paso se determina la información de la que se partirá para elaborar el plan de capacitación.

#### 5. PLAN DE CAPACITACION

Una vez obtenidos los resultados de la detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) se deben de ordenar y racionalizar los esfuerzos en una sola unidad que integre los objetivos y todas las actividades educativas que deben ser ejecutadas.

A esta actividad se le denomina plan de capacitación el cual contiene:

- El resumen de la detección de necesidades de capacitación que determinará el contenido, amplitud y duración del plan.
- Los objetivos de la capacitación
- El programa (s) y los objetivos generales correspondientes.

- Los eventos de capacitación, deteminando el objetivo general de cada uno de ellos.
- Las características importantes del grupo de trabajadores para los cuales va a diseñarse la instrucción.
- La especificación de los objetivos de aprendizaje que se desean obtener, en función de los participantes.
- La lista de las unidades o temas que sirven para cada objetivo (Los cuales pueden ser cursos, conferencias, juntas de trabajo, etc.).
- Los instrumentos de evaluación.
- La Selección de actividades de aprendizaje, así como los recursos materiales(material didáctico y equipo audiovisual)necesarios.
- Coordinar los elementos necesarios de presupuesto, personal, servicios auxiliares, equipos y programas de tiempo para llevar a cabo el plan instruccional.
- Valorar los distintos momentos del proceso de capacitación, en función de los objetivos para revisar y rectificar las fases del plan que requieran cambios (retroalimentación del sistema)

Aplicando la teoría de sistemas, un plan está constituido por Programas, los cuales son a su vez:

- Subsistemas del plan. Y un programa se encuentra formado por los eventos de capacitación (Subsistemas del programa)

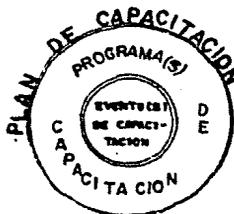
El plan de capacitación puede ser tan amplio como se requiera; a nivel Nacional, Estatal, Municipal, etc., de acuerdo a la amplitud y descentralización de la unidad de producción.

Por lo cual, es importante que en principio queden sentados los lineamientos técnicos y operativos sobre los que se trabajará.

Para dejar más claro lo anterior, se ejemplifica como sigue:

Esquema No. 11

PLAN DE CAPACITACION



## 6. PROGRAMA DE CAPACITACION

Un programa es una serie de actividades secuenciales de capacitación que se efectúan en función de los trabajadores de la unidad de producción. Está formado por los siguientes elementos:

- Objetivo general del programa
- Evento (s) de capacitación (Curso, conferencia, instrucción programada, mesa redonda, etc.)

"La programación puede entenderse hasta la previsión de los elementos auxiliares. El proceso educativo requiere de la programación como elemento básico para garantizar la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje".  
... (10)

- Características y número de los participantes y duración de cada evento de capacitación.
- Determinación de los instructores, las actividades de aprendizaje, los materiales educativos y equipos audiovisuales, los contenidos y los instrumentos de evaluación, así como la coordinación de los recursos materiales, financieros y humanos para su ejecución.

(10) GAGO, Huguet Antonio. Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje. Pág. 79

- Calendarización de los eventos de capacitación.

Los eventos de capacitación programados pueden ser cursos, reuniones de trabajo, instrucción programada, conferencias, etc. Estas técnicas utilizadas para dar la capacitación se determinarán de acuerdo a la duración del evento de capacitación, a su objetivo, contenido, amplitud y costo.

## 7. OBJETIVOS

De acuerdo a la teoría de sistemas, encontramos que dentro de un todo se encuentran diferentes partes, que a su vez, pueden formar parte de otros subsistemas dentro del sistema o todo en cuestión; este es el caso de los objetivos en donde unos se derivan en función de otros y parten de lo general a lo particular.

a) En primera instancia se encuentran los objetivos institucionales que se refieren a la concepción ideológica de la institución y sus políticas que determinan su modo de actuación, las cuales a su vez obedecen a la ideología y políticas del país, donde se derivan también los objetivos del sistema educativo, y por tanto los relacionados con la capacitación.

b) Los objetivos de capacitación representan metas enunciadas a largo plazo que se derivan del subsistema educativo y -- del subsistema Unidad de Producción. Definen a través de una serie de proposiciones breves el tipo de producto que la unidad de producción se comprometerá a formar dentro de un tiempo determinado.

Antes de pasar a ver los objetivos de aprendizaje es necesario recordar que los objetivos en la educación han sido utilizados, desde algún tiempo (con Comenio, Rousseau, Pestalozzi, Spencer y Huxley, etc.) en varias formas bajo diferentes dominaciones tales como: finalidades, fines, propósitos, intenciones, etc., y siempre expresando tendencias políticas, doctrinas filosóficas, ideales de conducta y todo aquello deseable para el individuo perteneciente a una sociedad determinada.

Al respecto el artículo 3° de la Constitución Mexicana establece que una educación:

"...tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano...con un criterio ajeno a toda doctrina religiosa, basado en los resultados del progreso científico... contribuirá a la mejor convivencia humana..." (11)

(11) VARGAS Rufz, Francisco. Yo soy mexicano. Pag. 167.

En términos generales se expresa el ideal educativo de nuestra época.

Respecto a la utilización de los objetivos, por desconocimiento de su elaboración y propósito muchas veces representan un medio filosófico o político para dirigir acciones en caminadas en beneficio de los individuos, pero que, por la misma razón, se han expresado en términos ambiguos y generales que provocan confusión, de tal forma que cada quien trata de cumplirlos como mejor le parece, sin lineamientos o directrices uniformes y con resultados que distan mucho de lo que se propuso en principio.

c) Objetivos de Aprendizaje

1. Objetivos del plan de capacitación

El paso inicial en la elaboración de un plan de capacitación es la redacción de los objetivos generales, los cuales deben ser claros y precisos pues de ellos dependerá la amplitud del contenido, el tipo de capacitación, los alcances del aprendizaje, las técnicas de instrucción, los materiales didácticos y el tipo de evaluación, pueden preverse a largo, mediano y corto plazo.

Constituyen metas intermedias que caracterizan la naturaleza y los tratamientos de los contenidos que se incluyen en los programas que integran un plan y que serán desarrollados en determinados logros dentro del contexto general de un plan de capacitación.

## 2. Objetivos del Programa y evento de capacitación

Contienen objetivos de aprendizaje que de acuerdo a su amplitud y características se clasifican esencialmente en tres niveles principales:

a) Objetivos Generales .- Incluyen lo que se desea obtener a través del evento de capacitación, expresado en forma general los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se espera que logre el trabajador.

En su redacción se debe incluir por lo menos dos elementos esenciales:

Que - La conducta que se espera logre el trabajador

Porque- El contenido

En términos generales en las unidades de producción se desconoce la manera de redactar objetivos, lo cual trae como consecuencia desviaciones considerables en los logros obtenidos.

b) Objetivos particulares .- Se utilizan en los eventos de capacitación y pueden corresponder a un curso, módulo, unidad o tema.

Representan una derivación de las metas establecidas para el programa o evento de capacitación y, en consecuencia deben determinarse dentro de dicho marco de referencia.

Dependiendo del evento de capacitación y de lo que se espera obtener en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, incluyen formas de conducta observables, el contenido y opcionalmente el grado de dominio de los conocimientos o medidas cuantificables de las conductas a modificar y las normas que se observarán en la ejecución de las actividades.

c) Objetivos específicos\*.- Se refieren a lo que se espera que logren los participantes al término de un tema o del evento de capacitación expresado en forma de conducta.

\* Hay diferentes criterios para redactar objetivos (según Mager Gagne, Bloom), pero como es un tópico a tratar con detalle, se ha retomado lo más importante que se debe considerar en las unidades de producción.

Deben incluir conductas fácilmente discriminables y observables (no inferidas), seleccionar acciones que comuniquen con exactitud, el tipo de conducta que se espera al término de un proceso de aprendizaje, determinar los niveles mínimos requeridos (nivel de eficiencia) para superar los logros señalados, especificar las condiciones para demostrar el logro y discriminar el dominio al cual se referirán los resultados (área cognoscitiva, afectiva o psicomotriz).

Evidentemente existen conductas que son difíciles de evaluar, sin embargo, deberán de encontrarse las formas de cuantificación adecuadas a fin de contar con un elemento confiable para su evaluación posterior.

Por ejemplo, el logro de objetivos tales como el pensamiento y las actitudes es relativamente independiente del contenido pero depende en grado sumo del tipo de experiencias o procesos de aprendizaje que se utilicen.

Un objetivo claro y preciso debe:

- Comunicar a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona, la intención del evento de capacitación.

- Estimular y enfocar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

#### 8. DIFERENTES FORMAS DE CAPACITAR.

Se define a un evento de capacitación de la siguiente forma:

"Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, cuyo objetivo es la adquisición y/o actualización de conocimientos, habilidades y actitudes, relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión, conforma un Programa de Capacitación..." (12)

Un evento de capacitación puede impartirse a través de diferentes técnicas de instrucción o formas de capacitar, entre las más usuales se encuentran las siguientes:

- a) Curso.- Es la forma más común de capacitación y debe contener los siguientes elementos dentro de su diseño:
  - Presentación o justificación.- Debe indicar el fin por el cual fue diseñado el evento de capacitación haciendo mención del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación y las características generales del mismo.

(12) PINTO V. Roberto, et al. op cit. Pag. 55

- A quien va dirigido .- Se refiere al universo a capacitar, indicando el puesto y/o niveles de escolaridad de los participantes.
- Duración.- Indica la duración total del curso.
- Objetivos de aprendizaje .- General, particulares y en algunos casos los específicos, ya que estos últimos deben ser elaborados por el personal del área de capacitación y/o por los instructores. Indican lo que se espera que el participante logre o realice al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Temario .- Puede estar formado por módulos, unidades o temas, con una duración mínima de 16 horas.
- Metodología .- En este punto se explican los métodos, técnicas y apoyos didácticos que serán utilizados por el instructor.
- Evaluación .- Tiene como finalidad que los participantes conozcan la forma en que se evaluará el aprendizaje que hayan logrado.

- Carta descriptiva.- Abarca los siguientes aspectos:

Objetivos específicos, contenido temático, técnicas didácticas, apoyos y materiales didácticos, evaluación, tiempo estimado y real. Todos estos elementos se deben especificar para cada tema o subtema, de tal forma, que tanto para los participantes como para el instructor sea -- una guía respecto de las actividades de aprendizaje que se efectuarán y como serán evaluadas.

- b). Instrucción Programada.- Este tipo de capacitación es difícil de realizarse en todas las áreas, y no para todas es adecuada; implica un trabajo didáctico minucioso y personal suficiente para realizar los paquetes didácticos.

La instrucción programada se presenta en pequeños pasos o unidades de información, precisos y ordenados en forma de preguntas o cuadros. El participante lee la información breve sobre algún aspecto, en la que entran todos -- los elementos necesarios para dar su respuesta.

- c) Mesa redonda .- Se realiza con la finalidad de obtener una investigación más profunda de un tema. Es realizada por un grupo de expertos que llevan a cabo una discusión ante otro grupo. Puede utilizarse con buenos resultados en capacitación cuando se desee informar de los distintos aspectos de una materia o sobre alguna técnica, procedimiento o actualización que se hayan implantado o se piensen implantar en los centros de trabajo.
- d) Juntas de trabajo .- Se reúne un grupo de personas que tengan funciones comunes o alguna interrelación en las actividades laborales que desempeñan, con la finalidad de plantear algún problema existente que sea factible de resolverse mediante la capacitación.
- e) Telecapacitación .- Se proyecta el tema o unidad impartido por un instructor, contando con el apoyo de material didáctico para los participantes, posteriormente se resuelven las dudas existentes por medio de asesorías.
- f) Capacitación individualizada.- Dirigida a un grupo reducido de participantes, que inclusive puede ser sólo uno. Se imparte en el lugar de trabajo por el jefe inmediato o el especialista. La duración puede ser desde una hora diaria o más de acuerdo a las cargas de trabajo, hasta que se cubra el programa planteado.

g) Emisión de Periódico Mural o folletos.- Su objetivo es actualizar sobre cambios en políticas, procedimientos, técnicas, etc., que tengan alguna relación con su trabajo, directa o indirectamente.

Existen más alternativas, para capacitar, por lo que se debe considerar cuales son las más viables de realizar.

Aquí es aplicable el mismo concepto respecto a la utilidad de las técnicas didácticas, todas tienen sus ventajas y desventajas, es decir, una por sí sola no se puede considerar mejor que otra, depende de la manera como se combinen y se apliquen. También encontramos que en muchos casos no sólo se capacita por capacitar, sino que la estructuración del contenido de capacitación no va acorde con las necesidades de los trabajadores, ni de acuerdo al puesto que desempeñan.

Otro punto a considerar es que el evento de capacitación se organiza y estructura bajo la responsabilidad de personal que no es especialista en el área educativa, como el Pedagogo, entonces se elaboran planes, programas, objetivos, etc., desconociendo los lineamientos básicos necesarios para elaborarlos en forma adecuada.

## 9. ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO

La estructuración del contenido de los eventos de capacitación depende de:

- a) El objetivo que se pretende cubrir
- b) El tipo de evento de capacitación
- c) El área en la cual se capacita

En lo que respecta a este último punto podemos clasificar en cinco áreas generales a los eventos de capacitación de acuerdo a su contenido:

Técnica.- Abarca los eventos enfocados a los sectores agropecuario, industrial, artesanal, pesca, educativo, salud.

En ellos se desarrollan habilidades y/o transmiten y actualizan conocimientos.

Administrativa.- Abarca las áreas: financiera contable, presupuestal, informática, bancaria; también se desarrollan habilidades y/o transmiten y actualizan conocimientos.

Humanística.- Contiene los aspectos como: relaciones humanas, comunicación, inducción y motivación.

Formación de Funcionarios.- Se refiere a los conocimientos y habilidades generales que deben manejar personas que tienen

bajo su responsabilidad personal y la toma de decisiones y solución de problemas en representación del grupo de trabajo.

El contenido puede entenderse como:

"Aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos. Consiste en un conjunto de conocimientos y/o manipulaciones que el participante debe dominar y aplicar"....(13)

Todo contenido debe organizarse de tal forma que resulte fácil de comprender las relaciones entre sus elementos y su significado en relación al contenido total, para lo cual es adecuado ir de lo:

- Simple a lo complejo
- Concreto a lo abstracto
- Fácil a lo difícil

No existe un criterio único para estructura contenidos, por consiguiente, se debe tratar de seleccionar el criterio que sea más eficiente para cada caso.

Antes de ver algunos criterios para estructurar contenidos es conveniente señalar que la capacitación (proceso de enseñanza-aprendizaje) va enfocada a el trabajo que desempeña la persona tomando en cuenta su nivel de escolaridad y su expe -

(13) ALVAREZ Manuel, et al. Manual para elaborar programas de adiestramiento. Pág. 61

riencia. Personas con diferente profesión y experiencia son heterogéneas en sus conocimientos, lo cual representa uno de los problemas fundamentales en los resultados de los eventos de capacitación.

Es por ello importante que la estructuración y organización de los contenidos no se limiten a cubrir horas, sino necesidades y que esta capacitación sea permanente y lleve una continuidad.

Simplemente el avance continuo de la tecnología en el área laboral hace necesario una educación permanente, en este caso, una capacitación.

En conclusión todo contenido debe tener continuidad, secuencia e integración y ser adecuado al nivel de los participantes, así como enfocarse a cubrir las necesidades detectadas.

A) Criterios para la estructuración de contenidos.

a) Por materias .- Como la finalidad de la capacitación es formativa e integral, se debe no sólo abarcar un aspecto específico del conocimiento como es una materia; al respecto Hilda Tava dice:

"Las materias aisladas no proporcionan una base suficiente para la secuencia. Y para el logro de un aprendizaje interrelacionado".

Por lo cual es necesario abarcar diferentes aspectos que intervienen en las áreas laborales.

b) Unidades de Instrucción y Módulos.- Después de ordenar los elementos del contenido, surge la necesidad de integrarlos en grupos afines que tengan significado por sí mismos y a su vez se encuentren interrelacionados. Este conjunto de elementos que por sí solos forman una totalidad se les llama unidades de instrucción y al conjunto de dos o más unidades Módulo.

Los módulos pueden funcionar en forma independiente uno de otro, es decir, que al impartirse no llevan una secuencia determinada, ya que su contenido está estructurado de tal forma que puede tomarse el último módulo del evento, sin necesidad de haberse tomado los anteriores. En cambio las unidades que integran un módulo deben llevar una secuencia dentro del mismo.

Los indicadores para integrar el contenido en unidades y módulos son:

- La estrecha relación entre determinados elementos
- La marcada independencia entre unos y otros

Y las ventajas que se obtienen en la estructuración de contenidos por medio de unidades son:

- Al organizar los elementos del contenido en función de una tarea específica el significado adquiere mayor precisión para los participantes.
- A los participantes se les facilita la integración de los elementos aprendidos.
- Se facilita la planeación de las actividades de instrucción.

Las unidades o temas determinan la profundidad con que se tratarán los temas, así como la manera de organizar el contenido y seleccionar las actividades de aprendizaje.

También el tipo de actividades que se realizan en un determinado trabajo facilita la estructuración del contenido.

Esto es evidente en tareas de tipo manual, en cambio, para los contenidos que no dependen del desarrollo de una tarea específica, requieren de una estructuración que facilite la organización de los elementos,

Para ello es conveniente asegurar que:

- Los elementos que son antecedentes generales para todo el evento de capacitación se vean al inicio.
- Cada tema sea aprendido sin necesidad de conocer otros temas que se encuentren más adelante.
- Cada elemento está ubicado de tal forma que se vea su relación con los demás.
- No aparezcan elementos aislados del resto del contenido.

A continuación para ejemplificar más la estructura de un - curso dirigido a diferentes áreas se presentan algunos cursos elaborados en el Banco Nacional de Crédito Rural, y por el Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario, A. C.

Nombre del curso:                   Formación de Instructores de  
  Servicios Bancarios

Duración:                            320 Horas

### PRESENTACION

El Sistema Banrural, ha logrado un notorio incremento en la captación de recursos del público, lo cual ha impactado positivamente sus operaciones y los servicios bancarios que ofrece.

Paralelo a este espectacular desarrollo, han surgido necesidades de crecimiento, tales como más y mejores oficinas, equipo, mobiliario, etc., pero sobre todo, ha requerido de personal más capacitado y entrenado en materia bancaria.

Hasta la fecha, todos los requerimientos de capacitación para el área de depósito, ahorro y valores del sistema, han sido solventados por un reducido grupo de instructores adscritos a esta matriz Nacional, que con cierta preparación y el máximo esfuerzo y voluntad se desplazan a los diferentes bancos regionales, con el objeto de impartir capacitación al personal adscrito a las áreas operativas de depósito, ahorro y valores.

Es obvio, que este procedimiento implica un alto costo para este Banco Nacional y mínimo para los Bancos Regionales. Sin embargo, independientemente del desequilibrio en el gasto, que implica este concepto; el reducido número de instructores que se han dedicado a esta tarea, hace que físicamente y dado el grado de crecimiento, sea imposible dar la debido atención a todos los regionales.

A las anteriores consideraciones, se agrega el hecho de que a corto plazo es predecible la incorporación de personal de nuevo ingreso al área, lo que nos obliga a replantear la estrategia que hasta la fecha se ha venido siguiendo, en lo relativo a capacitación para el personal de Depósito, Ahorro y Valores.

Ante esta problemática se propone integrar, para beneficio de la institución y concretamente del área que nos ocupa, un grupo de instructores especializados en servicios bancarios pertenecientes a los bancos regionales.

En efecto, dicho grupo de instructores sería el encargado de impartir capacitación a las áreas de Depósito, Ahorro y Valores del Banco Regional al que perteneciera. Debe aclar

rarse la selección de este personal deberá realizarse con apego a un perfil técnicamente elaborado en el que resaltan principalmente las habilidades que deberán tener como instructores, así como el conocimiento amplio y profundo de la operación y problemática bancaria.

La estrategia señalada, implica la capacitación de dos personas por Banco Regional, lo que permitiría atender más eficazmente a las áreas involucradas y en consecuencia, los instructores con que actualmente se cuenta, podrán dedicarse a apoyar eventual y excepcionalmente a los instructores de las filiales, diseñar y actualizar los programas de cursos para esta área, incrementar la capacitación al personal de la zona metropolitana y en general, a procurar un mejoramiento técnico-metodológico de la enseñanza, que redunde en más amplios beneficios para el personal.

La capacitación a impartir para este grupo de instructores, con tiene una diversidad de temas que les permitirá, adicional a su preparación como instructores, el contar con un más amplio conocimiento de la estructura bancaria del país, de la institución en que laboran y de los servicios que ésta ofrece, así como aspectos técnicos relacionados con la Banca, que son imprescindibles en su formación como capacitadores.

DIRIGIDO A:

Personal del área de depósito, ahorro y valores con conocimientos de la rama bancaria, los cuales fungirán como instructores en el Banco Regional al que pertenecen.

OBJETIVO GENERAL:

Formar un grupo de instructores especializados en servicios bancarios, para impartir capacitación a las áreas de depósito, ahorro y valores en sus respectivos Bancos Regionales.

CONTENIDO TEMATICO

I. FORMACION DE INSTRUCTORES

60 HORAS

OBJETIVOS PARTICULARES:

Al término del curso los participantes:

- Determinarán los pasos a seguir en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- Conocerán aspectos generales del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Identificarán las características y los elementos necesarios para la elaboración de un programa de capacitación.
- Sabrán las diferencias entre técnica y material didáctico
- Aprenderán a utilizar técnicas de enseñanza-aprendizaje.

CONTENIDO TEMATICO Y DURACION

1.1. INTEGRACION

4 HORAS

1.2. Aprendizaje e Instrucción en relación al adulto

1.2.1. Aprendizaje en el adulto

1.2.2. Relación entre aprender y enseñar

1.2.3. Funciones del Instructor.

1.2.4. Responsabilidad del instructor de adultos

1.2.5. La capacitación como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje

6 HORAS

1.3. Planificación de Actividades de Enseñanza

1.3.1. Objetivos y contenido de los cursos

1.3.2. Principios y criterios de tecnología educativa

1.3.3. Elaboración de cartas descriptivas

1.3.4. Prácticas de enseñanza

22 HORAS

1.4 Conducción de la Enseñanza

1.4.1 Conocimiento y aplicación de técnicas didácticas

1.4.2 Uso, diseño y elaboración de materiales didácticos

1.4.3 Diseño y elaboración de instrumentos de evaluación

1.4.4 Aplicación de programas de capacitación

23 HORAS

1.5 Evaluación de la Enseñanza

1.5.1 Evaluación del aprendizaje

1.5.2 Autoevaluación

1.5.3 Evaluación de actividades e instructores

1.5.4 Evaluación de resultados

5 HORAS

2. TECNICAS DE PRESENTACION

48 HORAS

Al término del curso los participantes:

- Desarrollarán habilidades para enfrentarse al auditorio
- Utilizarán diferentes técnicas didácticas en la exposición de un tema
- Conocerán el manejo de grupos

- 2.1. Qué es una presentación profesional?
  - 2.1.1. Papel del expositor
  - 2.1.2. Instrumentos audiovisuales
  - 2.1.3. Apoyos técnicos
- 2.2. Comunicación "para convencer"
- 2.3. Motivación
- 2.4. Preparación del mensaje
- 2.5. Organización y programación de la "venta"
- 2.6. Elaboración de ayudas y apoyos visuales
- 2.7. Elaboración de apoyos demostrativos
- 2.8. Manejo de la voz
- 2.9. Lenguaje corporal
- 2.10 Manejo de grupos y situaciones críticas
- 2.11 Solución de dudas al auditorio
- 2.12 Qué hacer y qué no hacer para lograr una buena presentación
- 2.13 Cómo enfrentarse a lo inesperado
- 2.14 Cómo cerrar la venta de la idea "Autorización"
- 2.15 Autorización
- 2.16 Instrumentos de enseñanza
- 2.17 Principios de dinámica de grupo. "trabajo individual, de equipo,
- 2.18 De Grupo Total"

2.19 La Importancia de la retroinformación

2.20 Ejercicios de presentación individuales y de equipo. Evaluación y retroalimentación (Estos ejercicios se repiten durante toda la semana.

### 3. INDUCCION INSTITUCIONAL

4 HORAS

Al término del curso los participantes:

- Conocerán los antecedentes, objetivos, funciones y estructura del Banco
- Conocerán la importancia del sistema Banrural como Banca Múltiple

3.1 Origen de la Banca Oficial Agropecuaria

3.2 Objetivos de la Banca Oficial Agropecuaria

3.3 Estructuras y Funciones

3.4 Evolución de la Banca Oficial Agropecuaria

3.4.1 Banco Nacional de Crédito Agrícola

3.4.2 Banco Nacional de Crédito Ejidal

3.4.3 Banco Nacional Agropecuario

3.4.4 Banco Nacional de Crédito Rural

3.5 Sistema Banrural

3.5.1 Banrural como Banco Especializado

3.5.2 Banrural como Banca Múltiple

3.5.3 Bancos Regionales como Grupo Financiero

3.5.4 Incorporación a Banrural de las actividades de Captación de Recursos del Público

4. FORMACION BANCARIA

16 HORAS

Al término del curso los participantes:

- Conocerán el sistema financiero mexicano
- Identificarán los elementos de crédito bancario
- Conocerán los procesos del crédito bancario

Módulo Núm. 1

4.1 Sistema Financiero Mexicano

4.1.1 Origen de la Banca en México

4.1.2 Las Leyes Bancarias en México y sus Reglamentos

4.1.3 El Sistema Bancario

4.1.3.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público

4.1.3.2 El Banco de México

4.1.3.3 La Comisión Nacional Bancaria

4.1.3.4 La Comisión Nacional de Valores

4.1.3.5 La Banca Privada y Banca Mixta

4.1.3.6 Bancos Nacionales

4.1.3.7 Organizaciones Auxiliares de Crédito

4.1.3.8 Otras Sociedades

**4.1.4 Evolución de las Estructuras de la Banca en México**

4.1.4.1 Banca Especializada

4.1.4.3 Grupos Financieros

4.1.4.4 Banca Múltiple

**Módulo Núm. 2**

**4.2 Elementos de Crédito Bancario**

4.2.1 El Crédito

4.2.2 Clasificación del Crédito

4.2.3 El Crédito Bancario.- Principios Básicos

4.2.3.1 Seguridad

4.2.3.2 Liquidez

4.2.3.3 Conveniencia

4.2.3.4 Destino

4.2.3.5 Diversificación

**4.3 El crédito Bancario .- Procesos**

4.3.1 Solicitud

4.3.2 Investigación

4.3.3 Dictamen

4.3.4 Autorización

4.3.5 Contratación o Formalización

4.3.6 Ejercicio

4.3.7 Supervisión

4.3.8 Recuperación

5. MERCADOTECNIA Y PROMOCION BANCARIA

16 HORAS

Al término del curso los participantes:

- Conocerán un panorama general del esquema económico nacional
- Conocerán la dinámica de las técnicas de entrevista
- Comprenderán la importancia de la planeación, ejecución y control de la promoción de servicios bancarios

5.1 Esquema económico Nacional

5.2 La empresa industrial, comercial y de servicios

5.3 Técnica de prospección

5.4 Técnicas de entrevista

5.5 La promoción de servicios bancarios

5.6 Planeación, ejecución y control de la promoción de servicios bancarios

5.7 Caso práctico

6. ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS PARA CREDITOS COMERCIALES

16 HORAS

Al término del curso los participantes:

- Identificarán los diferentes tipos de crédito
- Conocerán la interpretación de las razones financieras
- Conocerán qué son los estados financieros
  - 6.1 Definición de Estados Financieros
  - 6.2 Razones Financieras
  - 6.3 Relaciones Analíticas
  - 6.4 Interpretación de razones financieras
  - 6.5 Balances Proforma
  - 6.6 Consejos y experiencias
  - 6.7 Casos prácticos

7. CAPTACION DE RECURSOS AL PUBLICO

72 HORAS

Al término del curso los participantes:

- Conocerán la cuenta de cheques
- Diferenciarán los depósitos a plazo en días preestablecidos, a plazo fijo y los de plazo fijo de tasa ajustable
- Conocerán el manejo de las cuentas de ahorros

Módulo Núm. 1

7.1. La cuenta de cheques

7.1.1. Antecedentes

7.1.2. Definición

7.1.3. La importancia de la Cuenta de cheques en el Sistema Banrural

7.1.4. Elementos Promocionales y Prospectos

7.1.5. Servicios Bancarios obligados y gratuitos

7.1.6. Apertura de la Cuenta de Cheques.- Contratación y Requisitos

7.1.7. Clases de Cuentas de Cheques

7.1.8. Control del Requisito de Firmas

7.1.9. Depósitos

7.1.10 Retiros

7.1.11 Sobregiros

7.1.12 El Cheque - Instrumento de Retiro

7.1.13 Formas Especiales de Cheques

7.1.14 Requisitos para su pago

7.1.15 Endosos, Avales y Conocimientos de Firma

7.1.16 Aspectos Legales de la Cuenta de Cheques

7.1.17 Aspectos legales del cheque

32 HORAS

Módulo Núm. 2

7.2. Depósito a plazo

7.2.1. Depósitos retirables en días prees-  
tablecidos

7.2.1.1. Definición

7.2.1.2. Características Específicas

7.2.1.3. Contratación

7.2.1.4. Depósitos y Retiros

7.2.1.5. Intereses.- Cálculo y Aplicación

7.2.1.6. Impuestos.- Sobretasas Exentas

7.2.1.7. Cancelación

7.2.2. Depósitos a Plazo Fijo

7.2.2.1. Definición

7.2.2.2. Características Específicas

7.2.2.3. Contratación

7.2.2.4. Depósitos y Reinversiones

7.2.2.5. Intereses.- Cálculo y Aplicación

7.2.2.6. Impuestos.- Sobretasas Exentas

7.2.2.7. Cancelación

7.2.3. Pagaré\$ Financieros

- 7.2.3.1. Definición y Antecedentes
- 7.2.3.2. Características Específicas
- 7.2.3.3. Contratación
- 7.2.3.4. Inversión y Reinversión
- 7.2.3.5. Intereses.- Cálculo y Aplicación
- 7.2.3.6. Impuestos.- Sobretasas Exentas
- 7.2.3.7. Cancelación

7.2.4. Depósito a Plazo Fijo de Tasa Ajustable

- 7.2.4.1. Definición
- 7.2.4.2. Características Específicas
- 7.2.4.3. Contratación
- 7.2.4.4. Inversión y Reinversión
- 7.2.4.5. Intereses.- Cálculo y Aplicación
- 7.2.4.6. Impuestos.- Sobretasas Exentas
- 7.2.4.8. Práctica

24 HORAS

Módulo Núm. 3

7.3. Cuentas de Ahorro

- 7.3.1. Apertura
- 7.3.2. Depósitos y Retiros

7.3.3 Intereses

7.3.4 Seguro de Vida

7.3.5 Reglamento de Ahorro

16 HORAS

8. OTROS SERVICIOS BANCARIOS

8 HORAS

Al término del curso los participantes:

- Conocerán el manejo de la cámara de compensación
- Conocerán el manejo de moneda extranjera
- Conocerán otros servicios menores

8.1 Documentos de cobro inmediato .- Cámara de compen  
sación

8.2 Remesas en camino

8.2.1 Normas de Banrural para su recepción y/o  
otorgamiento de líneas de crédito

8.3 Cambios - Manejos de Moneda Extranjera

8.3.1 Inversiones y captación de recursos en  
moneda extranjera y control de posición  
nivelada

8.4 Otros servicios menores

8.4.1 Ordenes de Pago

8.4.2 Giros Bancarios

8.4.3 Cheques de Caja

8.4.4 Cheques Certificados

8.4.5 Cheques de Viajero

**9. TECNICAS DE SEGURIDAD BANCARIA**

**8 HORAS**

Al término del curso los participantes:

- Conocerán las medidas de seguridad con que puede contar Banrural
- Comprenderán cuáles son las actitudes que deben tomar se en caso de asalto
- Conocerán un panorama general de otros problemas que se presenten de seguridad.

**9.1 Medidas de seguridad con que puede contar el Banco en caso de asalto**

**9.1.1 Operativos**

**9.1.2 Administrativos**

**9.1.2.1 Alarmas**

**9.1.2.2 Cámaras**

**9.1.2.3 Otras Medidas**

**9.2 Actitudes que favorecen**

**9.2.1 El valor de la vida humana**

**9.2.2 Necesidad del control nervioso**

**9.2.3 Observación objetiva y descripción veraz de los hechos**

9.2.3.1 De las características de los sujetos

9.2.3.2 De lo que sucede alrededor

9.2.3.3 De las acciones y detalles del asalto

### 9.3 Otros problemas de seguridad

9.3.1 Clientes sospechosos

9.3.2 Otro tipo de fraudes y robos no violentos

9.3.3 Moneda falsa (descripción e identificación)

### 9.4 Medidas de seguridad para robos no violentos

### TECNICAS DIDACTICAS

Los temas del proceso de enseñanza - aprendizaje, se desarrollarán por medio de Técnicas didácticas como son:

Corrillos  
Phillips 66  
Demostrativa  
Expositiva - Participativa  
Microenseñanza

### MATERIALES Y APOYOS DIDACTICOS

Los instructores se auxiliarán con:

Audiovisuales  
Acetatos  
Rotafolio  
Materiales Impresos  
Pizarrón y  
Videotapes

### EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

Se realizarán ejercicios mediante los cuales los participantes apliquen individualmente los conocimientos aprendidos.

Asimismo, se realizarán casos prácticos al finalizar cada exposición de los instructores.

Los participantes realizarán prácticas como instructores, las que serán filmadas.

**"FORMACION DE ANALISTAS DE CAPACITACION" \***

I N D I C E

- I. PRESENTACION
- II. DIRIGIDO A:
- III. OBJETIVOS.
  - a) GENERAL
  - b) PARTICULARES
- IV. CONTENIDO TEMATICO Y DURACION
- V. METODOLOGIA
- VI. EVALUACION

## I. PRESENTACION

Ante la necesidad de estandarizar los criterios para plan-  
tear, programar, organizar, ejecutar, evaluar y realizar el  
seguimiento de la capacitación, así como el contar cada vez  
más con personal calificado que realice sus funciones con  
eficiencia coadyuvando con esto al logro de los objetivos  
del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A.

Se ha diseñado el presente curso proporcionándoles los méto-  
dos y técnicas didácticas de la capacitación para la utili-  
zación y optimización de los recursos con que se cuenta.

## II. DIRIGIDO A

Jefes de Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos y analis-  
tas de capacitación de Banco Nacional y Bancos Regionales.

### III. OBJETIVOS

a) General

Proporcionar a los participantes los elementos básicos del proceso de capacitación, que les permita una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones.

b) Particulares

Al término del curso los participantes:

- Conocerán la importancia de la comunicación
- Aplicarán técnicas para la detección de necesidades
- Conocerán las características de los Recursos Humanos, materiales y financieros destinados a la capacitación.
- Conocerán los tipos de evaluación
- Analizarán los elementos para realizar el seguimiento
- Elaborarán un programa de capacitación

IV. CONTENIDO TEMATICO Y DURACION

1.        **Introducción**
  - 1.1 Ejercicio fiesta de presentación
  - 1.2 Objetivos
  - 1.3 Análisis de expectativas
  
2.        **Proceso de la comunicación**
  - 2.1 Modelo de la comunicación
  - 2.2 Barreras de la comunicación

**Duración: 4 Horas**

3.        **Educación**
  - 3.1 Concepto
  - 3.2 Tipos
    - 3.2.1 Formal
    - 3.2.2 Informal
      - Educación de Adultos
        - . Principios de aprendizaje
        - . Modelo de aprendizaje para adultos
        - . Retroalimentación
    - Capacitación

**Duración: 4 Horas**

**4. Proceso de la capacitación**

**4.1 Detección de necesidades**

**4.1.1 Concepto**

**4.1.2 Identificación de necesidades de capacitación**

**4.1.3 Tipos de necesidades**

- Manifiestas
- Encubiertas

**4.1.4 Niveles de necesidades**

- Organizacionales
- Ocupacionales
- Individual

**4.1.5 Técnicas de la detección de necesidades**

- Observación
- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionario
- Indices
- Otras

**4.1.6 Concentración de análisis de resultados**

- Jerarquización de prioridades de capacitación

**4.1.7 Validación**

- Ejercicio

**Duración: 10 Horas**

## 4.2 Organización del programa

### 4.2.1 Recursos

- Humanos
- Materiales
- Financieros

Duración: 1 Hora

## 4.3 Elaboración del Programa

### 4.3.1 Conceptos

#### 4.3.1.1 Introducción

#### 4.3.1.2 Antecedentes

#### 4.3.1.3 Objetivos

#### 4.3.1.4 Contenido

- Fecha
- Nombre del Curso
- Participantes
- Horas duración por curso
- A quien va dirigido
- Sede del evento

**4.4 Diseño del curso**

**4.4.1 Justificación o presentación**

**4.4.2 A quien va dirigido**

**4.4.3 Elaboración de objetivos**

- Generales

- Particulares

- Específicos

**4.4.4 Contenido temático**

**4.4.5 Metodología**

**4.4.6 Evaluación**

**4.4.7 Ejercicio**

**Duración: 12 Horas**

**4.5 Guía y características del instructor**

**4.5.1 Redacción de objetivos específicos**

**4.5.2 Material didáctico**

**4.5.3 Técnicas didácticas**

**4.5.4 Carta descriptiva**

**4.5.5 Perfil del instructor**

**Duración: 2 Horas**

## 4.6 Ejecución

### 4.6.1 Funciones del coordinador

- Obtener información sobre cursos programados
- Localización y supervisión de locales
- Obtención y coordinación de material didáctico y de apoyo
- Retroalimentación al instructor
- Aplicación de procedimientos de evaluación

Duración: 1 Hora

## 4.7 Evaluación

### 4.7.1 Concepto

### 4.7.2 Tipos

- Diagnóstica
- Continua
- Final o terminal

Duración: 3 Horas

### 4.7.3 La Evaluación durante el proceso de capacitación

- En la planeación
- En la programación
- En la Organización
- En la ejecución
- En el seguimiento

4.7.4 Medios o instrumentos de evaluación

4.8 Seguimiento

4.8.1 El Cambio de conducta

4.8.2 Elementos de comparación

4.8.2.1 Evaluación del participante  
en el curso

4.8.2.2 Cambio de actitudes

- En su persona
- Hacia su trabajo
- En su productividad,
- Hacia la institución

Duración: 3 Horas

DURACION TOTAL: 40 HORAS

## V. METODOLOGIA

El curso se desarrollará en la siguiente forma:

Los instructores expondrán la parte teórica, con la participación del grupo, que irá siempre acompañada con ejercicios prácticos los cuales se realizarán individualmente o en grupo.

### Técnicas Didácticas

Se utilizarán las siguientes Técnicas:

- Expositiva
- Corrillos
- Phillips 66

### Materiales y apoyos didácticos

Se utilizarán:

- Acetatos
- Proyector de cuerpos opacos
- Diapositivas
- Películas
- Rotafolio
- Material impreso
- Pizarrón

### Experiencias de aprendizaje

Los participantes elaborarán y resolverán al término de cada tema, ejercicios, en donde apliquen los conocimientos adquiridos.

### VI. EVALUACION

Durante el desarrollo del curso se aplicarán ejercicios en forma constante, los cuales servirán para evaluar el desempeño de los participantes.

Al finalizar las sesiones se sacarán conclusiones para ver si los objetivos del curso se cumplieron.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA PARTICIPACION DE LA MUJER  
CAMPESENA EN EL DESARROLLO RURAL

I. Presentación

La participación de las mujeres campesinas en la producción y en la organización social, significa uno de los factores más importantes para asegurar un proceso de desarrollo integral en el medio rural de nuestro país. Reconociendo esto, durante los últimos años el estado ha venido incrementando y diversificando los programas productivos y de bienestar social, orientados a lograr la incorporación eficaz de las mujeres campesinas en el proceso de desarrollo.

Ejemplo de lo anterior es la creación y fortalecimiento de la Unidad Agrícola Industrial para la mujer, que posibilita la formación de empresas colectivas que le permiten un mejor aprovechamiento de sus recursos.

En este contexto, la capacitación se concibe como un medio que permite lograr la participación de la mujer campesina, en forma consciente y técnicamente preparada, en los programas y proyectos que operan con el apoyo de las instituciones oficiales.

Las acciones capacitadoras, sin embargo, no han logrado un carácter integral: por su propia diversidad, por la ausencia de un marco común de operación interinstitucional, y muchas veces por no tomar en cuenta las necesidades y problemas concretos de las mujeres campesinas.

Esta situación ha limitado la generación de metodologías, técnicas y materiales de capacitación adecuados a las necesidades reales de las campesinas.

La capacitación de la mujer campesina exige una visión integral que articule las diferentes acciones institucionales, que amplíe su universo de trabajo y que permita la adecuación de métodos y contenidos a las condiciones particulares de las beneficiarias.

Para responder a lo anterior, se formula el presente Programa de Capacitación para la Participación de la Mujer Campesina en el Desarrollo Rural, como instrumento integrador y orientador de las acciones del Sector Público en esta materia. Este se ubica como parte del Programa Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario, A.C., que constituye el marco de referencia para atender las demandas de capacitación campesina.

Su universo de acción será, en principio, las mujeres campesinas integradas o en proceso de integración a programas concretos de desarrollo.

El programa se llevará a cabo a nivel nacional, detectando las necesidades de capacitación por región y por estado; con instructores seleccionados y formados previamente, para garantizar su participación calificada en el área a impartir y en el manejo de los métodos y técnicas didácticas adecuadas.

La realización del programa tomará en cuenta las estructuras de la coordinación y operación propia del Sector Agropecuario, adoptando con ello un carácter interinstitucional en los niveles nacional, regional, estatal y distrital, con la participación de las organizaciones campesinas.

Los contenidos del programa contemplan, en su parte inicial, una formación básica que proporciona los conocimientos fundamentales que apoyan la incorporación activa de la mujer a la producción y a la organización social en el medio rural.

Los contenidos especializados se aplicarán de acuerdo con la actividad productiva que realicen las participantes.

## II. Marco de Referencia

- 1) En el tipo de estructura social, como el que prevalecen en la mayor parte del campo mexicano, caracterizada por la permanencia de formas culturales tradicionales, la mujer conserva una situación de rezago respecto a la toma de decisiones y a su participación activa en la producción y en la organización social.
- 2) En México, como en muchos otros países, la mujer constituye una gran parte de la fuerza de trabajo en el sector rural. Sin embargo, su acceso a la educación, capacitación, organización, financiamiento y asistencia técnica, continúan siendo muy limitado.

Esta evidente situación de inferioridad de las mujeres en muchas regiones, no solamente constituye un serio impedimento inicial en lo que respecta a su condición individual y a su posición futura en la sociedad, sino que obstaculiza también gravemente la eficacia de su contribución a los programas de desarrollo y al propio proceso de desarrollo del país.

- 3) La integración de la mujer en el desarrollo rural, exige que se amplíe el marco de sus actividades en todos los aspectos de la vida social, económica, política y cultural. Para esto se le debe proporcionar la capacitación técnica necesaria para que su contribución sea más eficaz en el plano de la producción, y a fin de hacerle participar más en la adopción de decisiones, la planificación y la realización de todos los programas y proyectos. La Integración plena significa también que las mujeres deben recibir su parte de los beneficios del desarrollo, ayudando de esa forma a asegurar una distribución más equitativa de los ingresos entre todos los sectores de la población.
  
- 4) Concebida como un proceso que permite generar conocimientos, capacidades y destrezas que posibilitan a los individuos la transformación positiva de las condiciones materiales y sociales en que se desenvuelven, la capacitación constituye un factor importante en el proceso de desarrollo. En el caso del sector rural, la capacitación posibilita el fortalecimiento de los procesos organizativos, el incremento en la producción y productividad.

La capacitación, como apoyo al proceso de desarrollo en el Sector Rural, debe ubicarse a partir de los principios del marco normativo de nuestra legislación. Constitucional. Debe considerar también las disposiciones específicas, relacionadas con el derecho a la capacitación y en el caso concreto de la capacitación a la mujer, así como tomar en cuenta los derechos que le son garantizados por la legislación mexicana.

- 5) Para la integración eficaz de la mujer campesina en el proceso de desarrollo, es indispensable su capacitación adecuada en materia jurídica y política, en organización, crédito, técnicas productivas, comercialización, administración, servicios y apoyos que ofrecen las instituciones del sector público y otros aspectos que se detecten de acuerdo con las necesidades específicas.
- 6) Para contribuir a lo anterior se propone la realización del presente programa, cuya finalidad básica es fortalecer su capacidad para participar activamente en la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos y programas de desarrollo en el Sector Rural.

### III. Objetivos Generales

- 1) Promover la participación organizada de las mujeres campesinas en el proceso de desarrollo económico y social del país.
- 2) Proporcionar los conocimientos, capacidades y destrezas que son necesarias a las mujeres campesinas para su participación en programas productivos y de desarrollo social que les permiten lograr un mejor aprovechamiento de los recursos incrementado de la producción y un mayor nivel de bienestar social en el Sector Agropecuario.
- 3) Contribuir a la promoción y otorgamiento a las mujeres campesinas de los diferentes servicios, apoyos y estímulos que prestan las instituciones públicas para el desarrollo del Sector Rural.

### IV. Estructura de Contenidos

Los contenidos de este programa se estructuran a través de subprogramas que indican las diversas áreas de capacitación, de acuerdo con la necesidad de brindar una formación básica a las mujeres campesinas y una formación especializada con relación a las actividades productivas y de desarrollo social en

que participen. Cada subprograma contiene a su vez una serie de módulos que ofrecen los conocimientos necesarios para satisfacer necesidades específicas de capacitación.

En general, los subprogramas responden a tres tipos de requerimientos: de capacitación básica, de apoyo a la producción y a la organización, y, de apoyo al bienestar social.

La utilidad de la estructura modular de los contenidos de capacitación consiste en la flexibilidad de su manejo, como paquetes didácticos susceptibles de aplicarse individualmente o en combinación, de acuerdo con las necesidades específicas de las participantes. En esta forma, los cursos de capacitación adoptarán en sus programas el módulo básico y uno o varios módulos especializados, conforme a las necesidades detectadas.

Como subprograma especial, se contemplan los contenidos para la formación de instructores, actividad indispensable para contar con personal técnico calificado para realizar las acciones capacitadoras.

En seguida se presentan los subprogramas de capacitación y sus módulos correspondientes.

1. Subprograma de formación de instructores
  - 1.1 Módulo de formación de instructores
  - 1.2 Módulo de actualización de instructores
  
2. Subprograma de formación básica
  - 2.1 Módulo básico
  
3. Subprograma de apoyo al bienestar social
  - 3.1 Módulo de administración del hogar
  - 3.2 Módulo de planificación familiar
  - 3.3 Módulo de nutrición
  - 3.4 Módulo de mejoramiento de la vivienda
  - 3.5 Módulo de higiene y salud
  
4. Subprograma de actividades agrícolas
  - 4.1 Módulo de cultivos básicos
    - 4.1.1 Módulo del cultivo del maíz
    - 4.1.2 Módulo del cultivo del frijol
    - 4.1.3 Módulo del cultivo del arroz
  - 4.2 Módulos de cultivos frutícolas
    - 4.2.1 Módulo del cultivo de aguacate
    - 4.2.2 Módulo del cultivo de cítricos
    - 4.2.3 Módulo del cultivo del mango
  - 4.3 Módulo de horticultura
  - 4.4 Módulo de floricultura

4.5 Módulo de cafeticultura

5. Subprograma de actividades pecuarias

5.1 Módulo de producción de leche en estabulación

5.2 Módulo de inseminación artificial

5.3 Módulo de producción de bovinos de carne en corrales de engorda

5.4 Módulo de cría y engorda de porcinos

5.5 Módulo de ovinocultura

5.6 Módulo de gallinas de postura

5.7 Módulo de pollos para engorda

5.8 Módulo de cría de patos

5.9 Módulo de cría de codornices

5.10 Módulo de cría de guajolotes

5.11 Módulo de cunicultura

5.12 Módulo de apicultura

6. Subprograma de actividades industriales

6.1 Módulo para la elaboración de quesos

6.2 Módulo de corte y confección de prendas de vestir

6.3 Módulo de industrialización del cerdo

6.4 Módulo de elaboración de pan

6.5 Módulo de curtiduría de pieles

6.6 Módulo de Industrialización de frutas y hortalizas

## 7. Subprogramas de apoyo a la organización productiva

7.1 Módulo de organización rural

7.2 Módulo de administración y contabilidad rural

7.3 Módulo de comercialización de productos agropecuarios

## V. Criterios Generales

Para una eficiente operación del programa y para lograr el impacto cualitativo en las condiciones de las mujeres campesinas que con él se pretende, se definen a continuación algunos criterios generales que deben orientar las acciones capacitadoras.

- 1) La capacitación de las mujeres campesinas debe propiciar en todo momento el fortalecimiento de los procesos organizativos que se conformen sobre la base de proyectos específicos de desarrollo.
- 2) Las acciones de este programa deberán buscar siempre la integración y participación de la mujer campesina; a través de la generación de capacidades y conocimientos que fortalezcan la conciencia crítica de la mujer frente a su problemática. En tal virtud, se debe propiciar su participación en organizaciones democráticas que permitan su incorporación en la toma de decisiones en los diversos procesos económicos y políticos.

- 3) Las acciones de capacitación de este programa deberán responder a las características socioeconómicas de las regiones en que se lleven a cabo, ajustándose a la realidad organizativa y productiva de los grupos a quien se dirigen las acciones, con el fin de garantizar su adecuación a las condiciones reales en que pretenden incidir.
- 4) Las acciones de capacitación deberán enmarcarse de acuerdo con los programas productivos de desarrollo económico-social, definidos conjuntamente por las instituciones y las campesinas involucradas.
- 5) Las acciones de capacitación, en este programa, deberán responder de manera integral a las características y formas de vida de la mujer campesina, incidiendo en aquellas actividades o áreas de trabajo propias de su naturaleza y de su papel ante la familia.
- 6) El método y técnicas de enseñanza-aprendizaje, empleados en este programa, debe partir de las condiciones concretas de trabajo y de vida de la mujer campesina; deberá tener un carácter esencialmente crítico y participativo que lleve a las participantes a la explicación de sus problemas, a la definición de sus causas y de sus posibles soluciones.

## VI. Estrategia de operación

Para lograr el alcance de los objetivos propuestos por este programa, la estrategia de operación contempla las siguientes fases de actividad:

- 1) Detección de necesidades e instrumentación inicial
- 2) Programación
- 3) Formación de instructores
- 4) Capacitación de la mujer campesina, y
- 5) Evaluación del programa

Para ilustrar el funcionamiento de cada una de estas fases, a continuación se desglosan en sus actividades más específicas y se presenta un flujo de la estrategia de operación.

- 1) Detección de necesidades e instrumentación inicial

El propósito de esta primera fase es conocer las necesidades de capacitación de la mujer campesina de acuerdo con los programas de desarrollo en que participen, con el fin de establecer una programación específica con metas precisas a nivel nacional, regional, estatal y distrital. En esta fase serán preparados los materiales, técnicas e instrumentos didácticos que se requieren para la operación del programa. Sus acciones principales son:

- 1.1 Formulación de instrumentos y procedimientos para la de  
tección de necesidades de capacitación
- 1.2 Aplicación y procesamiento de los instrumentos, de  
detección de necesidades
- 1.3 Elaboración de materiales didácticos
- 1.4 Definición de mecanismos de operación y evaluación

## 2) Programación

Con base a la detección previa de necesidades de capaci  
tación, en este momento se contempla la programación ca-  
lendarizada de cursos de capacitación, definiendo los re  
querimientos y recursos humanos, materiales y financieros,  
necesarios a la implementación del programa. Esta fase  
realizará como acciones básicas:

- 2.1 Elaboración de la programación por estado y por región
- 2.2 Integración de la programación de cursos a nivel na-  
cional
- 2.3 Integración de equipos de instructores para la forma-  
ción de instructores a nivel regional.
- 2.4 Organización operativa de los cursos de formación de  
instructores a nivel regional.

### 3) Formación de Instructores

La operación de la capacitación a la mujer campesina requiere de la participación de técnicos de las diferentes instituciones del sector agropecuario que mediante el manejo de los métodos y técnicas requeridas en la enseñanza-aprendizaje, sean capaces de desarrollar correctamente las acciones de capacitación. Para el logro de lo anterior se proponen como acciones de esta fase de formación de instructores:

3.1 Selección de participantes en los cursos de formación de instructores

3.2 Realización de los cursos de formación de instructores a nivel regional

3.3 Integración de plantilla de instructores regionales

3.4 Organización operativa de los cursos estatales de formación de instructores

3.5 Realización de los cursos de formación de instructores a nivel estatal

3.6 Integración de plantilla de instructores estatales

### 4) Capacitación a la mujer campesina

En esta fase se ubica la realización de los cursos de capacitación a la mujer campesina a través de las siguientes acciones:

4.1 Organización operativa de los cursos

4.2 Realización de los cursos

4.3 Evaluación de los cursos

5) Evaluación del programa

Para enriquecer la operación del programa, en esta fase se retoman los resultados de la aplicación permanente de instrumentos de evaluación realizados en cada fase de la estrategia de operación. Como acciones importantes se plantean:

5.1 Diseño, aplicación y procesamiento de instrumentos

5.2 Formulación de propuestas para ajustes y correcciones

VII. Estructura de coordinación y operación

Para garantizar una eficiente operación del programa, se aprovechará la estructura propia del Sector Agropecuario unificando los esfuerzos y recursos institucionales destinados a la capacitación de la mujer campesina, para lo cual se establecerán los mecanismos de coordinación y operación en cuatro niveles básicos:

Nacional, Regional, Estatal y Distrital

# ESTRATEGIAS DE OPERACION

NIVELES

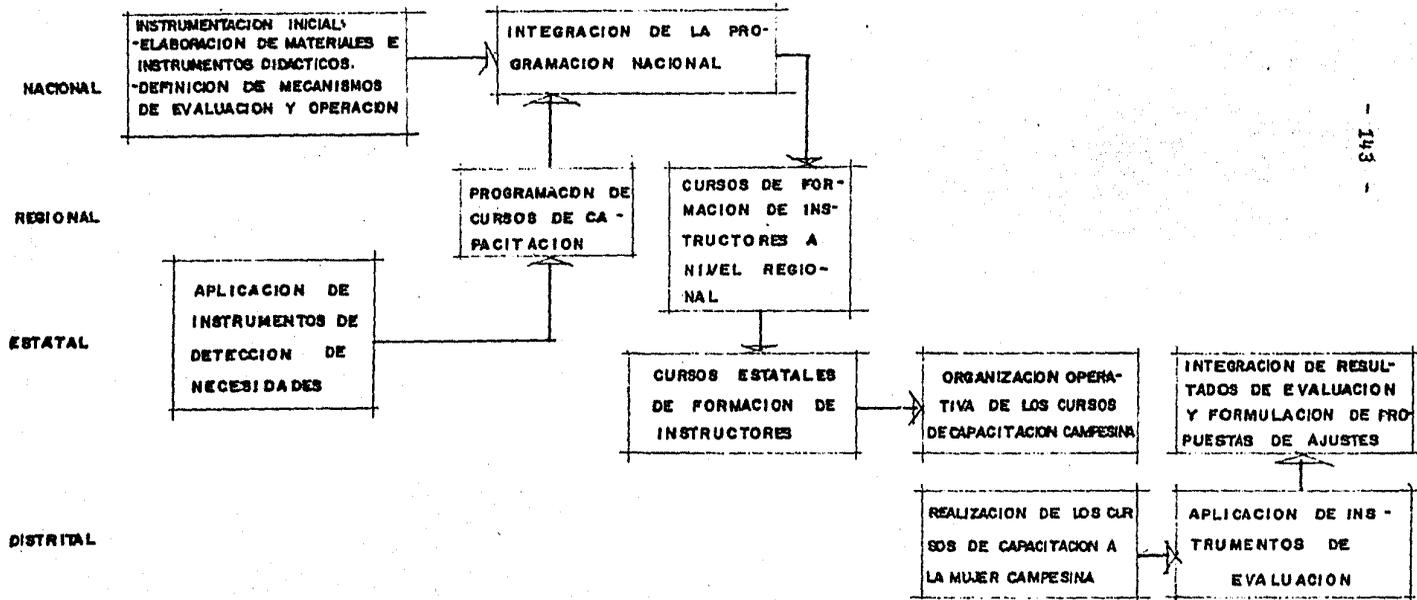
1  
DETECCION DE NECESIDADES  
E INSTRUMENTACION INI-  
CIAL

2  
PROGRAMACION

3  
FORMACION DE  
INSTRUCTORES

4  
CAPACITACION DE  
LA MUJER CAMPE-  
SINA

5  
EVALUACION



Las instancias de coordinación serán las siguientes:

- 1) Un comité técnico interinstitucional como instancia nacional de coordinación, integrado por representantes de las diferentes instituciones participantes en el programa y con las siguientes funciones básicas:
  - 1.1 Formular la programación de cursos a nivel nacional
  - 1.2 Instrumentar los aspectos didácticos y operativos del programa
  - 1.3 Apoyar la coordinación de la operación nacional del programa
  - 1.4 Evaluar y controlar permanentemente los avances del programa
  
- 2) Los centros regionales del Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario, A.C., cuyas funciones principales son:
  - 2.1 Promover y concertar la participación institucional en el programa
  - 2.2 Elaborar la programación de cursos a nivel regional con base a la detección de necesidades.

2.3 Coordinar la operación de las acciones capacitadoras del programa a nivel regional

2.4 Aplicar los sistemas de operación, difusión, control y evaluación del programa.

3) Los comités estatales de capacitación que integrando a representantes de las instituciones del Sector Agropecuario y Forestal a nivel estatal, tendrán como funciones las siguientes:

3.1 Coordinar la detección de necesidades de capacitación a nivel estatal

3.2 Promover la participación institucional en el programa

3.3 Integrar la programación de cursos a nivel estatal

3.4 Apoyar la operación de los cursos de capacitación

3.5 Apoyar el control, supervisión y evaluación de las acciones de capacitación

4) Las comisiones distritales de capacitación, que nombradas como comisiones especializadas de los comités directivos de los distritos agropecuarios de temporal, integran a las instituciones del sector en materia de capacitación. Sus funciones básicas serán:

- 4.1 Integrar la participación institucional en el programa
- 4.2 Participar en la detección de necesidades de capacitación de la mujer campesina
- 4.3 Formular las propuestas para integrar la programación de los cursos de capacitación a la mujer campesina.
- 4.4 Apoyar la operación de las acciones de capacitación en el distrito.
- 4.5 Coordinar la aplicación de los sistemas de control, evaluación y supervisión del programa

#### VIII. Evaluación

La evaluación constituye un elemento permanente de todo proceso de capacitación, en virtud de que permite analizar la forma en que se desarrollan las acciones y los resultados que éstos aportan, enriqueciendo continuamente sus aspectos estratégicos de programación y operación. Así entendida la evaluación, es un proceso integral por medio del cual se conoce el nivel en que los objetivos propuestos han sido logrados y las diferentes variables que obstaculizan o propician su alcance.

En este contexto, la evaluación de los aspectos generales y particulares del programa de capacitación para la participación de la mujer campesina en el desarrollo rural, contempla tres etapas que a continuación se describen:

1) Evaluación de la planificación

En esta etapa se evaluarán tanto la metodología de detección de necesidades de capacitación efectuada, como la coherencia interna de los elementos contenidos en cada uno de los módulos y su correspondencia con las necesidades detectadas que se busca satisfacer.

2) Evaluación de la realización de los cursos

En esta etapa se evaluará la eficiencia técnica y operativa del curso.

Dentro de la eficiencia técnica se evaluarán las actividades docentes de los instructores, así como los apoyos didácticos, métodos y técnicas empleadas en el desarrollo de cada curso.

Como parte importante de esta evaluación se determinará el grado de aprovechamiento individual y grupal de los participantes en cuanto a los conocimientos y las prácticas adquiridas.

La eficiencia operativa comprende el análisis de la utilización de los recursos que intervienen en la realización de las actividades de capacitación.

### 3) Evaluación de seguimiento

Esta etapa comprende dos fases que a continuación se describen:

#### 3.1 Evaluación de la capacitación en las actividades productivas y sociales

Esta fase comprende la determinación del nivel de aplicación de los conocimientos y prácticas adquiridas durante el curso en el mejoramiento de las actividades concretas que llevan a cabo las participantes.

Para la implementación de esta fase se llevarán a cabo observaciones, entrevistas y reuniones de intercambio de experiencias con las participantes, a fin de determinar la utilidad y el grado de aplicación de los conocimientos y prácticas recibidas, así como las necesidades de capacitación suplementarias.

#### 3.2 Evaluación del impacto de la capacitación

Esta fase comprende la medición de la influencia de la capacitación como elemento de cambio socioeconómico en la región.

Para realizar esta fase de evaluación se aplicarán las técnicas analíticas que permitan aislar el factor capacitación de otros que intervienen, con la finalidad de detectar y valorar los cambios que éste ha generado.

En cada una de las etapas anteriores se aplicarán los instrumentos correspondientes, los cuales pasarán un proceso de codificación, análisis e interpretación que permitirá la integración de un informe final que servirá para retroalimentar las acciones en cada etapa, generando de esta manera la superación permanente del proceso de capacitación.

10. IMPLEMENTACION DE LOS PROGRAMAS Y EVENTOS DE CAPACITACION

Se requiere organizar, distribuir y determinar los siguientes elementos antes de la puesta en marcha de las actividades:

- a) Determinar los recursos humanos o personal en los que recaerá la responsabilidad de promover, planear, habilitar y desarrollar las acciones. Este personal puede ser de tres tipos:
  - Responsables directos (coordinadores o personal técnico)
  - Personal que eventualmente intervenga en las acciones
  - Instructores que conducirán los eventos de capacitación
- b) Asignación de recursos financieros. Con anticipación se debe hacer un presupuesto (en caso que no sea designado y fijo por las autoridades correspondientes) para adecuar y optimizar las acciones de capacitación.
- c) Determinar las técnicas, los apoyos y materiales didácticos que se utilizarán en la conducción de los eventos de capacitación
- d) Determinar la duración de los eventos de capacitación y elaborar cronogramas de actividades (cuándo y dónde se hará cada cosa), para calendarizar las actividades.

e) Determinar el local o instalación en que se desarrollarán los eventos de capacitación.

f) Prever las formas de registro en las que se hará constar lo realizado. Este registro puede hacerse en un fichero sencillo en el que se anoten las actividades de capacitación de cada trabajador, consignando también otros elementos como: duración del evento, fecha, instructor, etc.

Muy a menudo y sobre todo en unidades de producción muy grandes en las que el número de personas que asisten a eventos de capacitación es muy elevado, el registro de actividades se efectúa mediante un ordenador electrónico en el que se introducen las informaciones y del que en cualquier momento se pueden obtener datos.

## 11. EJECUCION DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION

En la ejecución del evento de capacitación intervienen varios elementos:

- La utilización de los recursos materiales (apoyos y materiales didácticos).
- Intervención de las técnicas de capacitación (coordinadores o asesores)

- Conducción de la instrucción, que en el caso de ser un curso puede ser dirigida por el instructor.
- La utilización del local o lugar donde se llevará a cabo el evento de capacitación.
- Realización del proceso de enseñanza-aprendizaje que es el medio por el cual se capacitarán los trabajadores.

A continuación se explican los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, esenciales en la consecución de los objetivos propuestos.

El proceso de enseñanza-aprendizaje se conceptualiza como - un:

"Conjunto de las fases sucesivas del fenómeno en que concurren como elementos el (Participante)...un contenido (lo que se va a aprender) y una guía (que no se considera indispensable), la cual en los sistemas tradicionales está representada por el profesor"...(14)

A través de este proceso se obtienen cambios de conducta en los participantes; esto se logra por medio de experiencias de aprendizaje (conjunto de procedimientos y actividades), el ambiente en que tienen lugar y las actitudes.

(14) GAGO, Huguet Antonio. op. cit. Pag. 79

explícitas o implícitas del participante, lo que asegura la efectividad del proceso como un todo.

El aprendizaje es definido por Pedro Lafourcade como:

"Proceso", dinámico de interacción entre un sujeto y algún referente cuyo "producto" representará un nuevo repertorio de respuestas o estrategias de acción, o de ambas a la vez, que le permitirán al primero de los términos, comprender y resolver eficazmente situaciones futuras que se relacionen de algún modo -- con las que produjeron dicho repertorio"... (15)

Es decir la capacidad de superar la falta de experiencias - estructurando nuevas relaciones entre cosas vistas anteriormente de determinada forma recibiendo, captando y asimilando los contenidos del evento de capacitación.

La capacitación, como se ha observado, es un sistema en constante cambio y cuyos elementos constituyen otros subsistemas lo cual se puede ver con mayor claridad a continuación: (esquema 12).

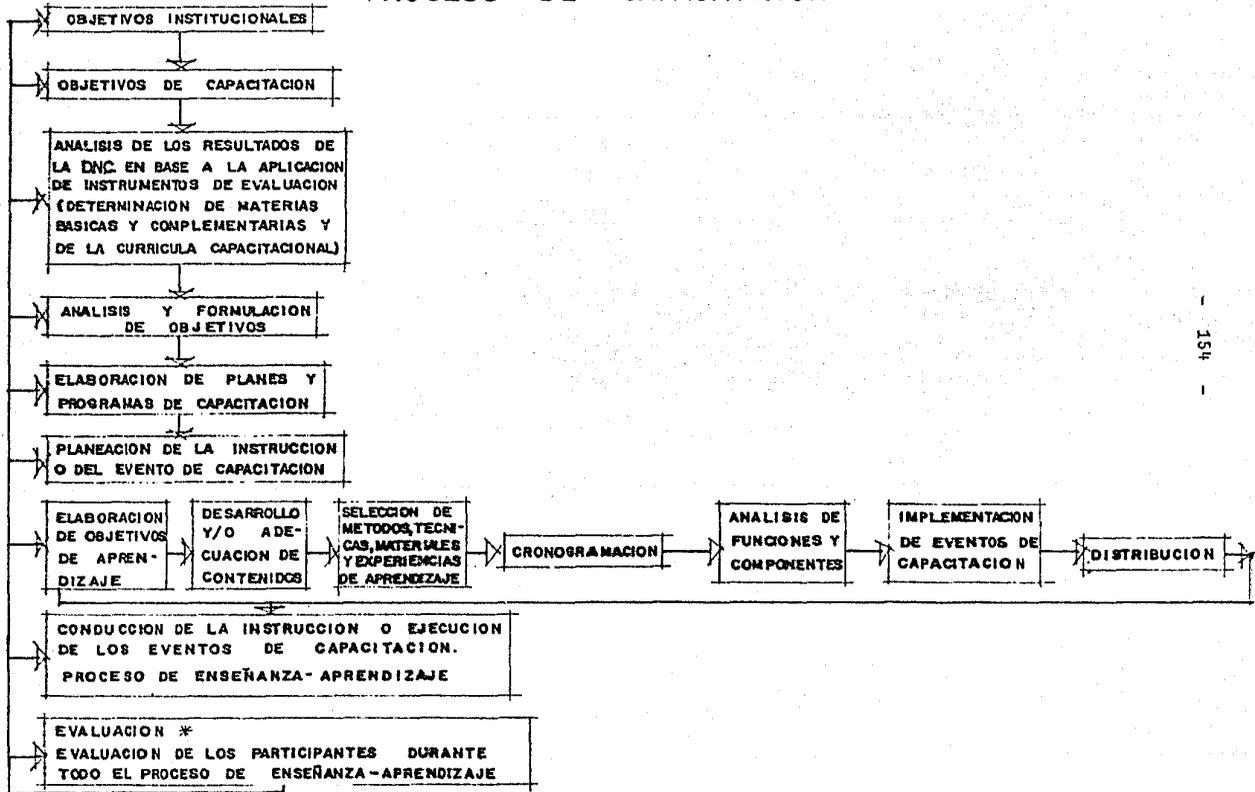
Es importante hacer notar la participación de los siguientes elementos de ejecución de los eventos de capacitación:

A. Experiencias de enseñanza-aprendizaje.

En la ejecución del evento de capacitación, para producir --

(15) LAFOURCADE, Pedro. Evaluación de los aprendizajes.  
Pags. 68 y 69.

## PROCESO DE CAPACITACION



\* LA EVALUACION SE PRESENTA EN ESTE ESQUEMA AL FINAL PARA FACILITAR SU COMPRENSION PERO ELLA APARECE EN TODO EL PROCESO DE CAPACITACION

los cambios deseados, se necesita no sólo del contenido, sino que también se requiere de la selección de una serie de experiencias de aprendizaje que se refieren a las actividades que el participante debe realizar para alcanzar los objetivos de aprendizaje planeados.

De las actividades se deben seleccionar aquellas que se consideren:

- a) Típicos para el logro de una habilidad
- b) Estimulantes del pensamiento crítico
- c) Motivantes
- d) Adecuados a las conductas que se esperan lograr
- e) Una respuesta a un propósito didáctico definido

#### B. Aplicación de técnicas didácticas

No existe una técnica que sea superior a otras, sino que de su elección, combinación y adecuación a una serie de variables dependerá su éxito.

- El grupo al que las técnicas se dirigen, considerarán su homogeneidad o heterogeneidad.
- El tiempo disponible, tomando en cuenta si los objetivos deben ser logrados en el plazo más breve posible o si se puede programar una acción a medio o largo plazo.

- El costo que la unidad de producción está en condiciones de cubrir para alcanzar los objetivos prefijados.

### C. Apoyos y materiales didácticos

Los materiales y equipos que sean utilizados, deben ser seleccionados en función de las técnicas y experiencias de aprendizaje, como de los objetivos planteados.

También de tomarse en cuenta el costo que representarían para la unidad de producción.

## 12. SUBSISTEMA DE EVALUACION

A continuación se presentan aspectos muy generales sobre la evaluación, el control y seguimiento, partes integrantes del sistema de capacitación, debido a que se profundizarán en la tesina titulada:

"Productos y evaluación del sistema de capacitación"

de: Gloria Ortiz O.

La evaluación se encuentra presente en todo el sistema de capacitación, como elemento y proceso dentro de los: Insu-  
mos, procesos y productos de la capacitación.

### 1) La Evaluación y Control

La evaluación:

"... es la valoración de un Fenómeno, para poder realizarla es necesario contar con patrones previamente determinados que permitan establecer - comparaciones y mediciones"... (16)

es decir, determina el grado de discrepancia que se obtiene entre una norma o pauta establecida y el producto obtenido.

(16) INSTITUTO DE CAPACITACION AGROPECUARIA. Manual de evaluación para cursos de capacitación. Pág. 13

Y control es:

Verificar si una acción se realiza de acuerdo con las actividades programadas y los principios, procedimientos, técnicas, instrumentos y decisiones adoptadas.

De acuerdo a lo anterior, el propósito del subsistema de evaluación y control es verificar que los objetivos del sistema se estén logrando o, en caso contrario, determinar los ajustes que se deberán efectuar para alcanzar dichos objetivos.

Para poder cumplir con dicho propósito es necesario que la evaluación sea:

**ADECUADA:** A los objetivos propuestos

A las circunstancias del proceso de enseñanza-aprendizaje

A las condiciones específicas de los participantes

Al nivel de capacitación que se piense impartir

**INTEGRAL.** Porque debe atender a todos los factores que intervienen en el proceso de la capacitación.

Porque valora y mide tanto el aspecto cualitativo como cuantitativo del participante.

**SISTEMATICA.** Porque responde a un plan de trabajo previamente establecido que participa en el proceso enseñanza-aprendizaje en todas sus funciones y actividades.

**CONTINUA.** Su acción se da en un organizado y constante seguimiento de: la determinación de necesidades de capacitación, elaboración de planes, programas y eventos de capacitación, la ejecución, el proceso de enseñanza-aprendizaje, las conductas de los participantes y los resultados o productos de la capacitación.

**PERMANENTE.** Porque está presente durante todo el proceso de capacitación.

**ACUMULATIVA.** Exige el registro de los datos obtenidos a través del seguimiento integral de la conducta de los participantes.

**CIENTIFICA.** Se debe basar en técnicas, métodos, procedimientos, y análisis estadísticos válidos y confiables.

**INFORMATIVA.** Proporciona datos, productos de investigaciones y consultas que pueden sujetarse a un proceso de interpretación.

#### A. Guía de Evaluación

El proceso Evaluación es complejo y permanente, por lo cual es necesario elaborar una guía que señale cuales son los objetivos de la Evaluación dentro del sistema de capacitación y facilite su aplicación.

Interrogantes como las siguientes se deben contestar antes de establecer el Sistema de Evaluación.

- A qué preguntas se desea responder o dar solución
- Que podríamos medir para responder a tales preguntas
- Cuáles son las dimensiones de aprendizaje o desempeño que se van a evaluar
- Cuáles son las fuentes de información que ayudarán en la medición.
- Cuáles son los instrumentos o técnicas para redactar la información para realizar la medición
- Cuáles son los criterios de evaluación que se van a aplicar

#### B. Normas para la Evaluación

También es necesario establecer normas para que la evaluación resulte efectiva.

De acuerdo a los objetivos y funciones del sistema de capacitación se plantean las siguientes:

- Precisar lo que se va a evaluar.- Antes que nada debe definirse, con la mayor exactitud posible, lo que se requiere evaluar. Asimismo, es necesario determinar el propósito, o los propósitos que sustentan dicha evaluación
- Planificar el proceso de evaluación .- Toda evaluación debe responder a un plan de trabajo organizado y sistematizado, para que exista una mayor confiabilidad en los resultados.
- Seleccionar las técnicas e instrumentos de evaluación .- Cuando se ha precisado lo que va a evaluar, se procede a seleccionar las técnicas, así como los instrumentos de evaluación que se consideren más eficaces y apropiados al propósito y la meta señalada.
- Abarcar el problema en forma integral.- Para evaluar justa y equitativamente deben tomarse en cuenta todos los factores que intervienen en el sistema de capacitación. Al evaluar, es fundamental atacar, tanto el aspecto cuantitativo, medición; como el aspecto cualitativo, estimación; para tener la suficiente información que permite otorgar un resultado claro basado en un juicio de valor.

- Conocer las limitaciones de las técnicas e instrumentos de evaluación .- Aún las técnicas e instrumentos de evaluación más eficaces, válidas y confiables, adolecen de limitaciones que deben tomarse en cuenta, a fin de no hacer una interpretación errónea de los resultados.
  
- Sujetar los resultados a un proceso de interpretación.- La información o los datos obtenidos por medio de un instrumento o técnica de evaluación, no establecen por sí solos ningún criterio o situación con sentido. Es necesario sujetar los resultados a un proceso de integración interpretativa, a un parámetro que permita identificar y definir dichos datos.
  
- La interpretación es el análisis, la comprensión y la explicación de los datos acumulados por la medición.
  
- Armonizar la evaluación con el sistema de capacitación.- Por su participación en la capacitación, la evaluación tiene que responder a las condiciones específicas de los diferentes elementos que a su vez integran dicho proceso, es decir, debe existir una verdadera correlación entre la evaluación y los planes, programas, actitudes de los trabajadores, los medios y circunstancias materiales y demás factores que concurren en el proceso de la capacitación.

- Aprovechar la base adecuada que proporciona la evaluación para formar un juicio de valor y asignar notas o calificaciones.
- La validez de la nota o calificación depende de las bases evaluativas que la apoyan
- Manejar la evaluación como un proceso que estimula la superación personal .- La evaluación indica hasta que punto fueron logrados los objetivos propuestos; ayuda a descubrir las deficiencias y situaciones problemáticas que pudieran existir.
- Aceptar la evaluación como un flujo de información .- Cuyo objetivo fundamental es buscar, indagar y proporcionar datos para encauzar, orientar, corregir, retroalimentar, diagnosticar y pronosticar cuales serán los resultados de la capacitación.

### C. Utilidad de la Evaluación

La Evaluación permite:

- Elaborar un diagnóstico objetivo de las necesidades de capacitación
- Determinar los objetivos específicos del Plan, Programa y Evento de Capacitación con precisión
- Determinar la eficiencia del programa de capacitación y de cada uno de los eventos y unidades que los forman
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su aprendizaje
- Determinar el desempeño de los participantes en el trabajo (seguimiento)
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas
- Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje al informarles sus resultados
- Plantear un pronóstico de los resultados (cualitativos y cuantitativos).
- Establecer las normas de desempeño e indicadores de productividad.

#### D. Seguimiento

Una vez capacitados los trabajadores, se necesita saber si el esfuerzo que se realiza en materia de capacitación está de acuerdo con los propósitos y necesidades de la Unidad de Producción y de los trabajadores, para lo cual se debe evaluar su desempeño en el puesto, después de haber recibido la capacitación, es decir, se realiza un seguimiento de los mismos.

El seguimiento de los trabajadores capacitados permitirá:

- Evaluar la eficiencia de la capacitación en la práctica
- Comparar en qué medida la D.N.C. y los eventos de capacitación contribuyeron a lograr un mejoramiento del desempeño del trabajador y una mayor productividad de la unidad de producción.

Para llevar a cabo la evaluación de los eventos de capacitación en cuanto a los cambios que producen en la conducta y/o en la actitud, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. Hacer una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de recibir la capacitación.

2. La estimación del desempeño de trabajo que la hacen:

- La persona que recibe la capacitación
- El superior o superiores
- Sus subordinados
- Las personas que hacen el mismo trabajo que él o por lo menos conocen profundamente su desempeño

La estimación de la productividad del trabajo después de haber recibido los cursos de capacitación, debe hacerse con un lapso mayor de tres meses aproximadamente, para que los capacitados hayan tenido oportunidad de practicar lo aprendido. Esta Evaluación debe realizarse periódicamente.

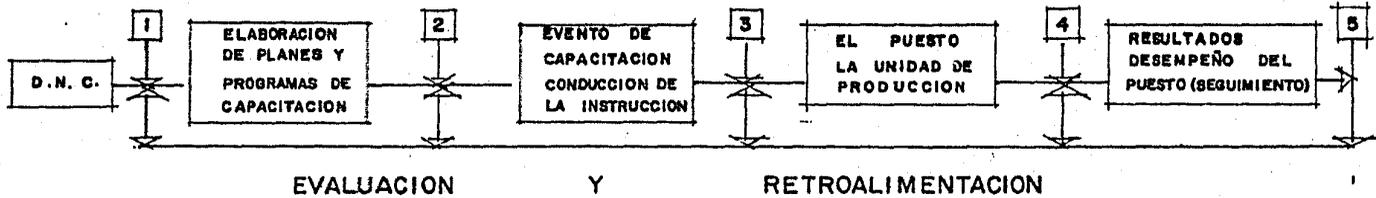
- Valorar la conducción de los instructores. Su actuación es determinante en el aprendizaje de los participantes. Es preciso evaluar su conducción durante el desarrollo del evento de capacitación, porque es un elemento que influye en su éxito o fracaso. Esta acción permite:
  - a) Reportar en qué medida el instructor logró los objetivos planteados, y

b) Mejorar el desempeño del instructor a través de la retroalimentación.

- Comprobar la efectividad de los métodos y técnicas de capacitación. Es claro que un mal método y/o una mala técnica incrementan el tiempo y los costos de aprendizaje, y aún a veces no se logran cambios de conducta.

Para tener una visión más clara de lo expuesto anteriormente sobre evaluación, se presenta el siguiente esquema No. 13

EVALUACION, PROCESO INTEGRAL, SISTEMATICO, CONTINUO Y PERMANENTE



- 1 EN BASE A LA D.N.C. SE DETERMINA LA POBLACION A CAPACITAR LA AMPLITUD DEL PLAN, SUS OBJETIVOS Y CONTENIDOS; ¿ SE ESTAN CUBRIENDO LAS NECESIDADES DE CAPACITACION ?
- 2 ELABORACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS Y EVENTOS DE CAPACITACION; ¿ SE ESTAN CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS ?
- 3 ESTAN SATISFECHOS LOS PARTICIPANTES DEL EVENTO DE CAPACITACION; ¿ SE ESTAN CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS DEL EVENTO DE CAPACITACION (APRENDIZAJE) ?
- 4 SE APLICAN LOS CONCEPTOS EN EL PUESTO/TRABAJO
- 5 AFECTARA POSITIVAMENTE A LA UNIDAD DE PRODUCCION LA APLICACION DE DICHS CONCEPTOS

**C O N C L U S I O N E S**

## C O N C L U S I O N E S

La capacitación subsistema eminentemente educativo ha tenido - una gran difusión y crecimiento en México, que debido a las características de su funcionamiento se considera también subsistema del sistema Unidad de Producción.

Por la importancia que reviste dicho subsistema dentro del sector educativo y laboral se consideró necesario analizar lo que en materia de capacitación se ha dicho hasta la fecha, llegando a las siguientes consideraciones finales:

- Se consideró a la capacitación dentro del enfoque sistémico para explicar en forma integral todos aquellos elementos - que intervienen en su funcionamiento aunque en este trabajo solo se expone lo que respecta a la Estructura y Procesos - de la Capacitación debido a la amplitud del tema.
- Existen diferentes conceptos para definir el proceso de capacitación como son: adiestramiento, formación profesional, desarrollo, perfeccionamiento, entrenamiento, pero que al - analizarlos se encontró que: el medio (un proceso educati-

vo) para realizar la capacitación es el mismo, lo único - que cambia es su propósito el cual depende del tipo de trabajo que desempeñe el individuo.

- Con la creación de un órgano rector único la Coordinación General de Capacitación a nivel técnico y legal que guíe y rija a todas las unidades de producción se pueden controlar y evaluar mejor las acciones que se realicen en materia de capacitación, logrando con ello mayor calidad en sus resultados.
- En algunas Unidades de Producción existen estructuras orgánicas de capacitación que no son funcionales, si estas se adecuan a las características y necesidades de la Unidad de Producción de que se trate se obtendrán mejores resultados.
- Dentro de las Unidades de Producción en general no se cuenta con personal especializado, en el área educativa, que realice las funciones de capacitación, en donde es necesaria la participación de especialistas entre ellos el Pedagogo, para que realmente se apeguen los planes y programas de capacitación a los aspectos técnicos y pedagógicos necesa -

rios para su estructura.

- Los procesos de capacitación (Detección de Necesidades de -  
Capacitación, elaboración de planes, programas y eventos de  
capacitación y evaluación del sistema de capacitación), en  
la mayoría de las Unidades de Producción no se efectúan en  
base a métodos y procedimientos pedagógicos; en cambio de -  
no descuidarse estos aspectos se podría empezar a hablar de  
la existencia de una currícula capacitacional que complement  
te los conocimientos y experiencias obtenidos por el individ  
uo en la educación escolarizada.
  
- Por último es necesario dejar la inquietud y necesidad de -  
profundizar sobre este tema para implantar un sistema de ca  
pacitación acorde a la realidad de nuestro país apegado a -  
los principios educativos que enmarca la educación de adul  
tos.

**OBRAS CONSULTADAS**

OBRAS CONSULTADAS

1. ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE MANO DE OBRA. Los objetivos de aprendizaje en el adiestramiento. 3a. ed. ARMO, - México, 1980. 51 p.
2. ALVAREZ, Manuel, Ma. del Consuelo Bonfil, et al. Manual para elaborar programas de adiestramiento. 4a. -- ed. ARMO, México, 1976. 126 p.
3. BALMORIA Iglesias, Josefina M. y Gómez E., Ana María. -- Plan de selección y capacitación para el puesto - de ayudante de programador en el área de informática de una institución del Sector Público. Uni - versidad Panamericana, México, 1980. 146 p. (TE - SIS)
4. CONOVICI, Aldo. Adiestramiento y formación del personal. Luciano Rincón. Bilbao, 370 p. (Tomo V)
5. DUHALT Krauss, Miguel. La administración de personal en el Sector Público. Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1974. 122 p.
6. ENGELBERT Ernest, A. Planeamiento del personal del Sector Público en los Estados Unidos. University of - Southern California at angeles
7. ESPINOZA Lozano, Carlos a. Estudios sobre capacitación. Tabasco, México, 1976. 159 p. (Vol. 1)
8. FERNANDEZ Adalberto, Jaime S., et al. Tecnología Didáctica. CEAC, Barcelona, 1977. 325 p.
9. FRITSCHER A., Lee. La planificación de los recursos - humanos en el servicio civil británico. The ame - rican service commission
10. GAGO Huguet, A. Modelos de sistematización del proceso de enseñanza aprendizaje. Trillas, México, 1977. 81 p.
11. GALVAN Escobedo, José. La Teoría de los sistemas aplica da a la administración. ISSSTE, México, 29 p.
12. GARIBAY, Françoise, De Lara Paloma, et al. La evalua -- ción en los cursos de capacitación: principios, - técnicas e instrumentos. INCA, México, 1981.
13. GALVAN Escobedo, José. Sitemas de enseñanza en la admi - nistración Pública. CNCA, México. 24 p.
14. GAGNE, Robert M., Glaser Robert, et al. Especificación - de objetivos de la educación. Tr; Federico Patan L. 2a. ed. Guajardo, México, 1974. 102 p.
15. GRONLUND, E. Norman. Nuevas metas en la reforma educati va Tr; Julia R. de Vega Albela. 2a. ed. PAX-MEX., México 1974. 103 p.
16. KAUFMAN, Roger A. Planificación de sistemas educativos. Tr; Agustín Contin. Trillas, México, 1973. 189 p.

17. KEMP, Jerold E. Planeamiento didáctico. 3a. ed. Diana, México, 1972. 175 p.
18. LAFOURCARDE, Pedro Evaluación de los aprendizajes. Kapelusz, Buenos Aires, 1973. 355p.
19. LARROYO, Francisco. La ciencia de la educación. Porrúa, México, 1969. 594 p.
20. MAGER, Robert F. La confección de objetivos de la enseñanza. Guajardo, México, 1976. 101 p.
21. MASTACHE R., Jesus. Didáctica General. 9a. ed. Herre-ro, México, 1971. 266 p. (1a. parte)
22. MASTACHE R., Jesus. Didáctica General. 7a. ed. Herre-ro, México, 1970. 278 p. (2a. parte)
23. MEDINA G., Cecilia. Diseño de un modelo para estruc-turación de programas de enseñanza aprendizaje. Universidad Panamericana, México, 1979. 279 p. (TESIS)
24. MENDOZA, Alejandro. Determinación de necesidades de - adiestramiento. 2a. ed. ARMO, México, 1971. (No. 34)
25. MENDOZA Fuentes, Luis M. Manual sobre capacitación - de personal. CNCA, México 1978. 158 p.
26. NERICI Imideo, Giuseppe. Hacia una didáctica general dinámica. 2a. ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1973. 541 p.
27. OLVERA Ramírez, Mario E. y Figueroa S. Oscar L. Eva-luación de la función de adiestramiento. ARMO, México, 1978.
28. PEÑA Z., Orlando. Aspectos generales para establecer la capacitación. México, 1977. 22 p.
29. PIAGET, Jean. Psicología y Pedagogía. Tr; Francisco - J. Fernández B. 2a. ed. Ariel, México, 1977. 208 p.
30. PINTO V., Roberto, Saláiz Martínez Luz del Carmen, et al. Subsistema de capacitación. CENAPRO, México, 1981. 282 p.
31. RESCHER, Nicholas. Sistematización cognoscitiva. Tr; Carlos Rafael L. Siglo XXI, México, 1981. 229 p.
32. ROGER A., Kaufman. Planificación de sistemas educati-vos. Tr; Agustín Contin. Trillas, México 1980. 189 p.
33. ROSAS F., Gilda y Libeanizeto Z. Principios y Técni-cas para la capacitación. 3er. instructivo para la elaboración de una carta descriptiva. INCA, México, 1979.
34. SAN VICENTE, Evaristo. Seminario sobre fuentes de in-formación en el campo del empleo. INET, México. 216 p.
35. SILICEO A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de per-sonal. 2a. ed. LIMUSA, México, 1982. 152 p.
36. SILVERN, Leonard C. Systems engineering applied to - training, Gulf Publishing Company-Book Division. Houston, 1971. 60 p.

37. SPENCER, Giudice. Nueva didáctica general. Kapeluz, Buenos Aires, 1964. 187 p.
38. TREVIÑO C., Ma. del Carmen, Vega R., J. Homen. et al. Manual de formación de instructores. CNCA, México, 144 p.
39. TYLER Kalph, W. Principios básicos del currículo. Tr; Enrique Molina. 2a. ed. Troquel, Buenos Aires, 1977. 131 p.
40. VARGAS Ruiz, Francisco. Yo soy Mexicano. 7a. ed. Enrique Sáinz Editores, S. A., México, 1972. -- 301 p.
41. VIVANCO Bermúdez, María S. El desarrollo organizacional como proceso educativo y fundamento de un programa de formación para ejecutivos de una institución de Banca Múltiple. Universidad Panamericana, México, 1981. 167 p. (TESIS)
42. WEST Churchmen, C. "¿Qué es un sistema?" en su El enfoque de Sistemas. Diana, México, 1973. (1-199 p.)

#### DOCUMENTOS

1. ASOCIACION NACIONAL DE CAPACITACION DEL SECTOR PUBLICO. La Capacitación, productividad y cambio. Asociación Nacional de Capacitadores del Sector Público, México. 46 p.
2. CENTRO DE ORIENTACION, CAPACITACION Y DESARROLLO. Guía para la elaboración de los subprogramas de la capacitación. SEPAFIN, México. 4 p.
3. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA. Comités de Capacitación. ISSSTE, México, 1979. 45 p.
4. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA. Manual de organización y funciones de los comités mixtos de capacitación. ISSSTE, México, 1980. - 20 p.
5. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION. Manual del administrador de la capacitación No. 3. CNCA, México, 1981. 14 p.
6. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION. Manual para la formación de instructores No. 1. CNCA, México, 1981. 25 p.
7. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION. Manual para la formación del técnico de capacitación No. 2. CNCA, México, 1981, 18 p.

8. CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA. Normas y lineamientos generales para la capacitación de personal del poder ejecutivo federal. ISSSTE, México, 1980. 109 p.
9. COMITE TECNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE CAPACITACION. Proyecto de índice para elaborar guías técnicas para la investigación de necesidades de capacitación. México, 1977. 140 p.
10. EVARISTO, San Vicente. Seminario sobre fuentes de información en el campo del empleo. INET, México.
11. FERNANDEZ M., Bertha E. La sistematización de la enseñanza. UNAM, México. 22 p. (Serie de nuevos métodos de enseñanza, deslinde no. 2).
12. GLAZMAN, Raquel. Los estudiantes y el plan de estudios. UNAM, México. 22p. (Serie de nuevos métodos de enseñanza, deslinde no. 6).
13. INCA RURAL. Manual de evaluación para cursos de capacitación. INCA, México, 1981. 33 p.
14. INCA RURAL. Principios y técnicas de la capacitación. Técnicas grupales. INCA, México. 33 p. (No. 2).
15. JIMENEZ LOZANO, Blanca. Experiencias de formación profesional en algunos países latinoamericanos: Brasil, Colombia, Perú y Venezuela. Ponencia presentada al II Congreso Nacional de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal. INET, México, 1975. 41 p.
16. MACHUCA, Víctor. Evaluación de la capacitación: Mitos y realidades. Ponencia: Metodología de la evaluación de la capacitación. México, 1982. 22 p.
17. SECRETARIA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Detección de necesidades de capacitación y desarrollo. SEPAFIN, México, 1980. 7 p.

A N E X O S

**ESCALA ESTIMATIVA**

Actividad de un puesto. Desmontaje de la tapa de las punterías.

**Instrucciones:**

Lea cuidadosamente cada una de las tareas que realiza el participante y marque el número 1, 2 o 3, que mejor convenga a la ejecución de cada una. El número 1 deficiente, el 2 regular y el 3 bien.

**Ejemplo:**

Afloja el niple girándolo en sentido contrario a las manecillas del reloj.

1	2	3
Mal	Regular	Bien

Se marcó el número tres para indicar que el participante realiza bien la tarea.

## INVENTARIO DE HABILIDADES. EVALUACION DEL PUESTO DE ARCHIVISTA

PERSONAL	TAREAS O COMPETENCIAS							OBSERVACIONES
	RECEPCION DE CORRESPONDENCIA PARA ARCHIVAR	CLASIFICACION DE LA DOCUMENTACION	GLOSA DE LA DOCUMENTACION	ARCHIVO DE LA DOCUMENTACION SEGUN SISTEMAS	ARCHIVO DE LA DOCUMENTACION SEGUN SISTEMAS ALFABETICO	ARCHIVO DE LA DOCUMENTACION SEGUN SISTEMAS NUMERICO		
ALZATE IRMA	M	B	B	B	B	B		
GARCIA CRISTINA	M	R	R	M	R	M		
LOPEZ LUZ	B	B	B	B	B	B		
MORA LIDIA	M	R	R	R	B	B		
RAMIREZ ELSA	B	B	B	M	B	R		
	M = 3	M = 0	M = 0	M = 2				
	M = 3	M = 0	M = 0	M = 2	M = 0	M = 1		

## RENDIMIENTO:

B = Bueno  
R = Regular  
M = Malo

V A R I A B L E

G R A D O S

. Coloca la herramienta en cada elemento de sujeción de la tapa,	1 Incorrec <u>ta</u> tamente	2 Regular	3 Correcta <u>mente</u>
. Afloja los tornillos o tuercas	1 Espacio	2 Regular	3 Rápido
. Toma la tapa y la le - vanta	1 Incorrec <u>ta</u> mente.	2 Regular	3 Correcta <u>mente</u>
. Retira la tapa y la co loca con los tornillos o tuercas	1 Incorrec <u>ta</u> tamente	2 Regular	3 Correcta <u>mente</u>