

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**MANUAL PARA CONDUCIR SESIONES DE  
CAPACITACION**

**INOCENCIO ARTURO SIERRA BORJAS**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. ISaura LOPEZ SEGURA**

**MEXICO, D. F.**

**1993**

**TESIS CON  
FALLA LE CREEN**



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

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

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

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

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO.....</b>	<b>9</b>
<b>1. LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION....12</b> (D.N.C.)	
1.1. Enfoque de la investigación.....	14
1.2. Los métodos para obtener la D.N.C. ....	17
1.3. Técnicas de investigación. ....	19
1.4. El contenido de un informe de D.N.C. ....	23
<b>2. ACTIVIDADES PREVIAS A LA IMPARTICION DE UN CURSO.....27</b>	
2.1. El análisis de las necesidades de capacitación.....	28
2.2. Análisis y establecimiento de objetivos instruccionales.....	29
2.3. La estructuración del contenido.....	32
2.4. Elaboración de un esquema didáctico.....	32
2.4.1. La carta descriptiva.....	34
<b>3. PERFIL DEL INSTRUCTOR.....</b>	<b>40</b>
<b>4. LAS TECNICAS DE INSTRUCCION.....</b>	<b>46</b>

4.1. La técnica de corrillos .....	48
4.2. La técnica de estudio supervisado.....	52
4.3. La técnica demostrativa.....	56
4.4. La técnica de discusión en grupos pequeños.....	61
4.5. La técnica de dramatización.....	65
4.6. La técnica de entrevista.....	71
4.7. La técnica de estudio de casos.....	75
4.8. La técnica expositiva.....	79
4.9. La técnica de juegos vivenciales.....	81
4.10. La técnica interrogativa.....	86
4.11. La técnica de lluvia de ideas.....	89
4.12. La técnica de mesa redonda.....	94
4.13. La técnica de Phillips 6.6.....	100
5. APOYOS DIDACTICOS.....	105
5.1. Materiales impresos.....	106
5.2. Materiales reales.....	108
5.3. Pizarrón.....	109
5.4. Láminas.....	111
5.5. Magnetogramas.....	112
5.6. Franelogramas.....	113
5.7. La transparencia.....	114
5.8. El filme.....	116
6. AUTOEVALUACION.....	120

<b>7. EVALUACION.....</b>	<b>128</b>
<b>7.1. Significado de evaluación.....</b>	<b>130</b>
<b>7.2. Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.....</b>	<b>131</b>
<b>7.3. Productos de la evaluación.....</b>	<b>132</b>
<b>7.4. Momento de la evaluación.....</b>	<b>134</b>
<b>7.5. Procedimientos e instrumentos de evaluación.....</b>	<b>136</b>
<b>7.6. Instrumentos de evaluación.....</b>	<b>137</b>
<b>7.7. La evaluación de resultados.....</b>	<b>146</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>152</b>
<b>9. VOCABULARIO.....</b>	<b>154</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>159</b>
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>163</b>

## **INTRODUCCION**

## Introducción.

La idea de hacer el presente trabajo surgió por una parte con la intención de capitalizar largos años de experiencia en el área de capacitación y por otra quizá la más importante, elaborar un manual sencillo, bien estructurado que sirviese a aquellos que, como sucede a menudo, se ven precisados a impartir instrucción sobre sus respectivas especialidades, pero que no cuentan necesariamente con una formación como capacitadores.

Dirigir con efectividad las sesiones de enseñanza aprendizaje en el medio laboral es una tarea que impacta a las aptitudes del personal y es uno de los medios más eficaces de incrementar la productividad y competitividad en los ámbitos empresariales o institucionales.

La capacitación se convierte entonces en la específica enseñanza para la específica necesidad y la misma sólo es posible diseñarla, instrumentarla y conducir, la mayoría de las veces, a través de los técnicos mejor preparados de la empresa, quienes deben transmitir a los trabajadores el cómo hacer de sus experiencias y conocimientos y sistematizar de esta manera la transferencia de tecnología de la empresa.

No cabe duda son múltiples los obstáculos que se presentan para proporcionar a los trabajadores estas experiencias y conocimientos pero el que más se dificulta en todo el proceso, es el diseño e implementación de cursos y el entrenamiento adecuados para las personas indicadas y encargadas de hacerlo, por lo que creo, este manual será una ayuda valiosa para ello.

Las empresas o instituciones las más de las veces habilita como instructores a jefes y supervisores de quienes se presume están mejor preparados, pero las interrogantes son: tienen los conocimientos, habilidades y actitudes a fin de cumplir con ese importante cometido? saben cómo manejar técnicas de enseñanza-aprendizaje para adultos? cómo programar un plan de sesión? conocen como preparar una conferencia y conducir la dinámica que se genera en un grupo?

Pues bien de alguna manera con el presente trabajo espero se allanen muchas de las dificultades que ya he mencionado, además en esta época en que se persigue afanosamente la modernidad he tratado de ser sencillo y tomando en cuenta que en la abundancia de palabras y tecnicismos estriba en gran medida la dificultad para la adecuada comprensión de los temas, me propongo proporcionar un esquema básico en el cual apoyarse y poder así conducir técnica y

profesionalmente sesiones de enseñanza-aprendizaje en el medio laboral.

Espero haber logrado estos dos propósitos esenciales que podrían confluír en uno solo, la de ser útil y coherente con la convicción de que la capacitación es un medio de suma importancia para elevar el nivel socio-económico y cultural de nuestra patria.

## **OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABABAJO**

### **Objetivos del Presente Trabajo**

Mediante la utilización de los principios, técnicas y demás información que en el presente documento se describen se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

1.- Conocer y analizar lo que es la detección de necesidades de capacitación, su importancia y cómo obtenerla.

2.- Conocer y estar en posición de llevar a cabo las actividades previas a la impartición de un curso.

3.- Conocer y analizar el perfil del instructor en el medio laboral.

4.- Conocer las técnicas de instrucción, analizar sus características peculiares y estar en posición de aplicarlas de acuerdo a sus especificaciones.

5.- Conocer y estar en posición de hacer un uso adecuado de los apoyos didácticos de mayor uso en la capacitación.

6.-Conocer y estar en posición de aplicar las diferentes técnicas de evaluación con sus requisitos e implicaciones metodológicas.

7.-Contar con puntos de referencia a fin de auto-evaluarse y estar en posición de superarse en el ámbito de la actividad capacitacional.

8.-Conocer los distintos tipos de evaluación de mayor uso en la capacitación, sus implicaciones metodológicas, así también como sus especificaciones y estar en posición de hacer un uso adecuado de las mismas.

## LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

## 1. La Determinación de las Necesidades de Capacitación.

Es la parte fundamental del proceso de capacitación y esta nos permite conocer las necesidades existentes y nos permite así mismo establecer objetivos y acciones en el plan de capacitación.

La palabra necesidad implica necesariamente la carencia de un satisfactor, cuando mencionamos necesidades de capacitación nos referimos a ausencia o diferencia de conocimientos, habilidades o actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar a fin de desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones de su puesto cumpliendo con los criterios establecidos por la organización.

La determinación de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto.

### Delimitaciones:

Delimitar el ámbito de la investigación ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado, las

técnicas y métodos más apropiados según los puestos o niveles organizacionales que se investigarán.

Las Áreas a las cuales se dirige un estudio son: cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en las cuales se ubican respectivamente los conocimientos actitudes y habilidades que permiten a las personas realizar sus actividades.

#### 1.1. Enfoque de la Investigación.

Existen tres enfoques que usualmente se manejan y que son:

Por puesto, por desempeño y por problema, los cuales cuentan con sus respectivas especificaciones y características.

Enfoque en base al puesto, corresponde al nivel operativo en que lo importante es el puesto con actividades y funciones simples en el que se señalan estándares de rendimiento y eficacia así como normas precisas de trabajo.

El procedimiento en este enfoque se inicia con el inventario de personal, posteriormente se realiza la descripción de cada puesto y sus requerimientos. En este momento ya se detectan posibles deficiencias en el puesto en lo que se refiere a conocimientos, habilidades y actitudes, luego se diseña el programa de capacitación estableciendo objetivos,

contenido, duración, materiales didácticos y la especificación de la población a capacitar.

Enfoque en base al desempeño.-es de suma importancia que los puestos tengan objetivos claros y límites de acción precisos y congruentes, con los criterios de operación de la empresa, en base a ello se puede organizar una evaluación del desempeño de cada persona que entre otras cosas podemos emplearla para encontrar las deficiencias que impiden la consecución de los objetivos propuestos para las distintas áreas de trabajo.

El procedimiento que se emplea es el siguiente:

- 1.-Obtención del inventario de personal.
- 2.-Realización de una evaluación del desempeño, en la cual se analiza el rendimiento que ha desarrollado un trabajador y se compara con el que debiera de tener.

De este modo se detectan las deficiencias en el desempeño de un puesto y se analizan las causas, de este análisis surgen las necesidades de capacitación existentes y por lo tanto a su satisfacción se orientarán los programas de capacitación.

**Enfoque en base a problemas.-** este enfoque se aboca a las necesidades de solucionar problemas de capacitación que obstaculicen el desarrollo de actividades.

Este tipo de problemas se detectan cuando se observa disminución en rendimiento de trabajo, descenso en la calidad de productos, aumento en accidentes laborales, incremento en el costo de operación, cantidad excesiva de desperdicios, transtornos en la organización o en las relaciones humanas, de estos aspectos que he mencionado sólo algunos o en alguna medida pueden solucionarse mediante acciones capacitadoras, lo demas consiste en implementar medidas administrativas.

Cuando empleamos este enfoque se clarifica y determina el problema con la participación de supervisores y jefes de Area haciendo uso de estadísticas y técnicas por las que se opten. Se analizan e identifican los problemas que se pueden solucionar via capacitación; es decir, aquellos que se refieren a conocimientos, habilidades y actitudes que requieren las personas para desempeñar su puesto.

He aquí algunas ventajas de estos tres métodos:

-Son sencillos y de fácil elaboración.

-No implican costos altos para su implementación.

-Sus etapas son claras y precisas y por lo tanto de fácil comprensión para todas las instancias que participan en el proceso.

-Implica compromiso y participación de supervisores y jefes de Área.

-La elaboración de planes y programas de capacitación se facilita considerablemente.

-La elaboración de objetivos de capacitación se hace congruente con la realidad de la empresa.

Por último señalamos que la selección adecuada del enfoque permite a los responsables de la capacitación delimitar la investigación evitando de esta manera la dispersión y desorganización de los datos que sirven como insumo para la elaboración de los planes y programas de capacitación.

Los Métodos para Obtener la D.N.C.

Los métodos o técnicas son los procedimientos que se utilizan a fin de obtener información sistematizada sobre la empresa para la determinación de necesidades de capacitación.

En general se cuenta con dos métodos, que son: el participativo y el prescriptivo, al optar por alguno de

estos se hace tomando en cuenta las características de la empresa.

El método participativo involucra a jefes y subordinados, mientras que el responsable de la capacitación funge como facilitador o coordinador.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación resulta del consenso obtenido entre jefes y subordinados mediante discusiones en grupo apoyándose en descripciones de puestos, evaluaciones del desempeño, reportes, etc. contando con la asesoría del experto en capacitación.

Cuando empleamos este método es importante observar los siguientes aspectos:

-Invitar con tiempo a jefes y directivos a participar en la D.N.C.

-Hagamos consciencia sobre la importancia de la D.N.C.

-Presentemos con toda claridad objetivos y metodología de trabajo.

-Que los participantes cuenten con todo el material necesario para recabar la información, como cuestionarios guías, etc.

-Organizar las mesas de trabajo de acuerdo a los distintos departamentos de que consta la empresa.

-Procuremos hacer uso de datos estadísticos para el análisis.

-Concentrar e interpretar resultados obtenidos.

-Elaborar un informe.

#### Método Prescriptivo.

En el método prescriptivo participa únicamente personal especializado en la función capacitacional en la tarea de elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación. Para ello se utilizan instrumentos como cuestionarios, entrevistas, etc. que son aplicados a personas capaces de emitir apreciaciones sobre los problemas que acusan los distintos departamentos.

El análisis de las descripciones de puestos, estadísticas, observaciones directas, proporcionan también indicadores que son un gran apoyo para el capacitador.

#### 1.3. Técnicas de Investigación .

Las técnicas de investigación son los medios de los que nos valemos para obtener información de las distintas fuentes, he aquí algunas de ellas.

Entrevista.- es una técnica que consiste en la comunicación directa entre dos personas con la finalidad de obtener información acerca de cómo el entrevistado esta desempeñando su trabajo, en qué condiciones laborales se encuentra y que limitaciones particulares afectan su rendimiento.

La entrevista es utilizada en los distintos niveles ocupacionales de la empresa y si se emplea adecuadamente puede arrojar información necesaria para la D.N.C. además de que los empleados sienten que son tomados en cuenta para la solución de los problemas que afectan a su sistema organizacional.

Cuando se utiliza esta técnica es muy conveniente una guía de entrevista estructurada o semi-estructurada. En la primera consiste en hacer preguntas concretas y se espera recibir también respuestas concretas, en la segunda se señala el tópico a tratar y el entrevistado proporciona libremente la información.

La Encuesta.

La encuesta se utiliza para obtener información en relación a la opinión de los trabajadores sobre las políticas de la empresa, sobre los problemas que enfrentan en su trabajo, clima laboral, supervisión, etc. y se

emplean fundamentalmente cuestionarios que pueden presentar la modalidad de anónimos o nominales y esto según la conveniencia de nuestra investigación.

#### Observación.

La observación por lo común es directa y se realiza en el lugar de trabajo, donde se desempeña el puesto y consiste en registrar todas las actividades que ahí se desarrollan, lo cual permite una apreciación más objetiva.

Si vamos a utilizar esta técnica debemos emplear personal que conozca los sistemas de la empresa, que tenga entrenamiento para la supervisión y que cuente con la habilidad de analizar la información y determinar en consecuencia el origen de las deficiencias.

La observación la pueden hacer los jefes de departamento, conocedores de los procesos operativos pero en todo caso es necesario contar con una guía de observación que contará con secuencia de operaciones y los tiempos registrados, de esta manera es posible detectar visualmente las anomalías que obstaculizan el proceso productivo.

#### Pruebas.

Las pruebas se utilizan en conocimientos prácticos y técnicas que se requieren para el desempeño de su puesto.

Son instrumentos y están diseñadas de acuerdo a conocimientos específicos que debe poseer el trabajador y aportan datos acerca de actitudes, conocimientos y habilidades de las personas con respecto a un puesto. Generalmente contienen una serie de instrucciones sobre las acciones que hay que realizar en un puesto y el aplicador anota como son ejecutadas dichas acciones; también pueden contener secciones de preguntas sobre aspectos teóricos.

Corrillos.

Este tema habré de desarrollarlo con más amplitud en la sección de técnicas didácticas, en consecuencia aquí tan sólo tratare de lo más relevante y de cómo aplicar esta técnica para la D.N.C.

Esta técnica es muy importante ya que, permite trabajar en grupos pequeños de supervisores, jefes de departamento, quienes con libertad aportan sus puntos de vista sobre necesidades capacitacionales.

Fundamentalmente consiste en reunir a las personas que conozcan con mayor exactitud los diferentes puestos; se forman grupos de cuatro o cinco personas nombrando un moderador, un secretario y luego se dan instrucciones precisas indicando objetivos a cumplir y el tiempo que durará la sesión.

Al concluir el tiempo establecido, el total del grupo se reúne y los moderadores exponen los resultados.

El responsable de la capacitación anotará las conclusiones obtenidas y procederá a realizar las modificaciones y ajustes necesarios apoyándose en el grupo.

#### 1.4. El Contenido de un Informe de D.N.C.

Una vez obtenida toda la información pertinente, es necesario organizarla y ordenarla, de tal manera que sea comprensible y clara, que cumpla con el objetivo de plantear problemas y justificar la necesidad de implementar cursos de adiestramiento y capacitación a fin de incrementar la productividad de la empresa.

La elaboración del informe es responsabilidad del experto en capacitación el cual debe apegarse a criterios de limpieza, orden y congruencia con la realidad de su contexto a fin de lograr el apoyo de los niveles directivos.

A continuación menciono algunas de las partes que debe contener un informe de D.N.C.

-Introducción.

-Justificación.

- Metodología Empleada en el Estudio de D.N.C.
- Instrumentos de Captación de Información.
- Requerimientos para Captar la Información.
- Población a Capacitar.
- Calendarización.
- Gráficas y Cuadros que Complementan la Información.
- Agradecimientos.

Una buena D.N.C. pasa a ser el insumo más importante para fijar objetivos instruccionales, establecer temas, duración, contenidos, y en sí los programas de todo el plan de capacitación.

**BIBLIOGRAFIA:**

A fin de fundamentar debidamente el presente capítulo he recurrido a las siguientes fuentes:

**I.**

**Pinto Villalatoro, Roberto**

**Curso: Elaboración de Planes y Programas de Capacitación  
1989.**

**II.**

**Pinto Villalatoro, Roberto**

**Curso: Formación Profesional de Administradores de  
Capacitación  
1989**

**III.**

**Martínez Álvarez, Jesús**

**Gía Técnica para la formulación de Planes y Programas de  
Capacitación y Adiestramiento en la Empresa.  
UCECA.**

## IV.

Caracheo Peza, Alma Mady

Altamira Meza, German

Modulo II, Diagnóstico de Capacitación Adiestramiento y  
Desarrollo.

Casa de Bolsa BANAMEX.

## V.

Ortiz Tetlacuilo, Jose Manuel

Antecedentes Para la Elaboración de Programas de  
Adiestramiento.

UCECA.

## VI.

Smith J., Barry

Delahaye L. Brian

El A B C de la Capacitación Practica

Mc. Graw Hill

## ACTIVIDADES PREVIAS A LA IMPARTICION DE UN CURSO

## 2. Actividades Previas a la Impartición de un Curso.

La instrucción como una de las formas de satisfacer las necesidades de capacitación requiere necesariamente de la organización de una serie de actividades, que dependiendo del grado de evolución de la empresa o institución puede ser responsabilidad de una o varias personas, pero el instructor especialmente las desarrolla como una responsabilidad inherente a su tarea .

### 2.1. Las Necesidades de Capacitación.

Previa realización de una sesión de enseñanza -aprendizaje en el medio laboral es necesario partir de un análisis minucioso de las necesidades de capacitación que presentan los potenciales participantes esto es lo que técnicamente se denomina determinación de necesidades de capacitación, a partir de esto se organizan las acciones de instrucción definiendo inicialmente los objetivos de aprendizaje y a partir de ellos el contenido, estrategias didácticas, técnicas, métodos a utilizar y evaluación, que permita conducir las sesiones de enseñanza-aprendizaje.

A menudo es responsabilidad del instructor identificar cuáles son las necesidades de capacitación de los

participantes a fin de poder planear las actividades o bien si el programa ya está elaborado debe dar un enfoque adecuado al esquema de instrucción.

Lo anterior permite conocer quienes requieren adiestramiento, cuántos son y sobre que aspectos se va a adiestrar.

Para la identificación de necesidades de capacitación se puede analizar la información que arroja la D.N.C. formal y técnicamente elaborada o bien discutir con los participantes sus expectativas a la luz de los objetivos del curso; todo este análisis delinearé el contenido del curso en cuestión.

Por otra parte la adecuada planeación de un curso implica necesariamente el establecimiento de objetivos de aprendizaje, la estructuración de un contenido, la elaboración de un esquema didáctico y la planeación de la evaluación; todos estos elementos pueden plasmarse en un documento, la llamada carta descriptiva que más adelante explicaré.

## 2.2. Análisis y Establecimiento de Objetivos Instruccionales.

Como muchas otras cosas en la capacitación la materia prima de que se hace uso es la D.N.C. a fin de determinar los

objetivos instruccionales y estos expresan lo que se va aprender y por lo tanto la precisión es uno de los requisitos sine qua non. A partir de objetivos claros y delimitados se esta en condiciones de establecer el contenido, seleccionar técnicas, métodos y en si los medios de instrucción, además de planear la evaluación del curso.

**Procedimiento:**

a) Se procede a identificar qué es lo que debe aprender el participante en cada caso y qué cambio de conducta se producirá mediante las acciones de capacitación.

b) Se define la conducta que se espera establecer haciendo una descripción del aprendizaje cognitivo, conativo, o afectivo en términos observables. Hablando en términos conductuales esto es lo que se llama operacionalizar y le es inherente mencionar antecedente, conducta y consecuencia en la que ocurre el aprendizaje.

c) Se precisan las circunstancias, lugar, equipo y herramientas necesarias para la instrucción.

d) Se determinan estándares en cuanto a calidad, cantidad, precisión que exhibirán los participantes una vez concluido el proceso enseñanza aprendizaje.

e) Se verifica que todas las actividades satisfagan los objetivos establecidos.

f) Debe evitarse incluir actividades o proporcionar información innecesarias.

g) Para definir las formas de conducta debe usarse verbos que describan actividades precisas, evitando aquellos de significado muy amplio, impreciso o demasiado abstracto.

Una vez que se cuenta con los objetivos generales se procede a su análisis unitario a fin de obtener los objetivos específicos .

#### Procedimiento.

a) Se divide cada una de las formas de conducta genérica en conducta más específica de tal manera que se pueda estar en posición de identificar conocimientos, actitudes o habilidades con un carácter más restringido, esto constituye la materia prima fundamental de los objetivos específicos.

La regla consiste en tener siempre presente que los objetivos que se refieren a aspectos complejos requieren un análisis más amplio a fin de establecer el contenido del curso.

### 2.3. La Estructuración del Contenido.

Previo labor de análisis de objetivos es posible disponer el contenido, el cual debe organizarse para finalmente integrar unidades o módulos de instrucción, así que este es el procedimiento.

Primeramente revisense cuidadosamente los objetivos, ordenandolos con una secuencia lógica, una vez hecho esto estructurese la secuencia de actividades a realizar tomando como base las que se hacen normalmente en el desempeño del puesto o la estructura misma del curso. Se procede entonces a integrar unidades de instrucción, agrupando los contenidos en circunscripciones que tenga significado. El número de unidades estará en función de la amplitud de los contenidos, así que una vez que se tienen objetivos general, específicos y contenidos debidamente estructurados se cuenta ya con un marco básico de actuación por parte del instructor ante las sesiones de enseñanza aprendizaje.

### 2.4. Elaboración de un Esquema didáctico.

La planeación de actividades que hace el instructor para conducir la instrucción y facilitar el aprendizaje es lo que llamamos un esquema didáctico y se constituye por los objetivos actividades y materiales didácticos necesarios, y

exige que el instructor determine las actividades de instrucción a partir de los objetivos y contenidos, las actividades como: Lectura, audición de grabaciones, observación de películas, láminas, acetatos, instrucción verbal o conferencias son apropiadas para lograr objetivos de conocimiento de información y habilidades.

Las técnicas didácticas de discusión de grupos, estudio de casos, lluvia de ideas y las vivencias directas, son propias para alcanzar el logro de objetivos y aplicación de conocimientos, desarrollo de destrezas y actitudes.

Es lógico que las primeras actividades conduzcan al participante a incorporar información de carácter mnemotécnico de manera directa y aquí el papel del capacitando es meramente pasivo.

El siguiente paso es propiciar la reflexión, el análisis y autoevaluación pues el participante se enfrenta y resuelve problemas o situaciones que le permiten generalizar las soluciones y aplicarlas a la realidad de su contexto laboral.

Resumiendo:

Teniendo en cuenta el No. de participantes y sus características.

- Primeramente debemos listar los objetivos de aprendizaje ordenados de acuerdo a la estructura de su contenido.
- Debemos determinar para cada objetivo las actividades que los participantes deben realizar, a fin de cubrirlos exitosamente.
- Es necesario tomar en cuenta los materiales didácticos de que habremos de hechar mano en las actividades previstas.
- La secuencia de actividades debe ser logica, y estas deben ser variadas e interesantes.
- Los tiempos de duración para cada actividad y total de la sesion deben estar debidamente previstos.

#### 2.4.1. La Carta Descriptiva.

Todo el planteamiento de nuestro esquema puede ser plasnado en un documento, la llamada carta descriptiva que en forma más especifica es muy deseable que contenga los siguientes datos:

- 1.- Fecha de Elaboración.
- 2.- Número de hoja en caso de que se ocupe más de una como suele ocurrir.
- 3.- Nombre del curso.

4.- Duración en horas, en este apartado se anota la cantidad de horas que habrá de durar el curso.

5.- Fecha de inicio y de terminación de curso.

6.- Lugar en el que se realiza, lo normal es que ocurra en un solo lugar, por excepción y por exigencia de la actividad a realizar la acción se localizará en distintos sitios como por ejemplo sala de computo, taller, etc.

7.- Objetivo General, anteriormente he mencionado sus características y requisitos.

8.- Objetivos Particulares, también he mencionado características y requisitos, baste recordar que estos se refieren a los temas.

9.- Contenido Temático, en este apartado se anotan los temas y subtemas de los cuales consta el curso.

10.- Objetivos Específicos, para los fines de este trabajo: estos corresponden a los subtemas y tratan del fin que persigue ese punto en particular.

11.- Actividades, aquí se hace una diferencia entre las actividades que corresponden al instructor y al capacitando.

12.- Técnica Didáctica, se menciona la técnica didáctica que se utilizará; más adelante trataré las de uso más frecuente en la capacitación y sus especificaciones.

13.- Material y Apoyo Didáctico.

14.- Instructor, se dan casos en que en un curso intervienen más de un instructor, de acuerdo al tema; si es el caso la costumbre es escribir tan solo las iniciales.

15.- Evaluación, aquí se prevee el tipo de evaluación que se efectuará a fin de determinar el grado de efectividad del curso.

16.- Duración tema, se anota la cantidad de horas que se empleará en la impartición de cada tema.

17.- Horario, aquí se anota de que hora a que hora será impartido el tema correspondiente y se acostumbra utilizar la forma militar.

18.- Día, se acostumbra anotar con número el día correspondiente de la sesión .

19.- Observaciones, en este apartado se anota información aclaratoria o complementaria.

20.- Nombre de Quien elabora, aquí se anota el nombre del instructor o responsable del curso.

Otros elementos útiles para el coordinador o instructor son las listas para checar que se cuenta con todo lo necesario y un cronograma, este último resulta particularmente útil cuando en un número de actividades intervienen distintos instructores o los capacitandos efectuaran varias actividades en escaso tiempo (ver anexos 1 al 4.).

**BIBLIOGRAFIA**

A fin de fundamentar debidamente el presente capítulo he recurrido a las siguientes fuentes:

**I.**

**Pinto Villalatoro, Roberto**

**Curso: Elaboración de Planes y Programas de Capacitación  
1989.**

**II.**

**Pinto Villalatoro, Roberto**

**Curso: Formación Profesional de Administradores de  
Capacitación  
1989**

**III.**

**Martínez Álvarez, Jesús**

**Güía Técnica para la formulación de Planes y Programas de  
Capacitación y Adiestramiento en la Empresa.  
UCECA.**

## IV.

Caracheo Peoa, Alma Mady

Altamira Meza, German

Modulo II, Diagnóstico de Capacitación Adiestramiento y  
Desarrollo.

Casa de Bolsa BANAMEX.

## V.

Ortiz Tetlacuilo, Jose Manuel

Antecedentes Para la Elaboración de Programas de  
Adiestramiento.

UCECA.

## VI.

Smith J., Barry

Delahaye L. Brian

El A B C de la Capacitación Practica

Mc. Graw Hill

## VII.

Pinto Villalatoro, Roberto

Curso: Formación Profesional de Instructores de Empresa.

1988.

## VIII.

Gago Huguet, Antonio

Elaboración de Cartas Descriptivas, guía para preparar el  
programa de un curso.

Trillas

1982

## PERFIL DEL INSTRUCTOR

### 3. Perfil del Instructor

A partir de que el instructor entra en contacto con el grupo, su influencia se hace notar; debe tener en cuenta que trabajará con adultos igual que él en muchos aspectos, y que el aprendizaje es recíproco, pues es un miembro más de una comunidad que se ha reunido con un fin. Sin embargo, hay características que le distinguen, él actuará buena parte del tiempo como facilitador y sus decisiones afectarán a todo el grupo en lo que respecta a la concordia y la eficacia en el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo tanto, debe conocerse y tener control de sí mismo.

Algunas características se harán notar en el desarrollo de su actividad, confianza en sí mismo, que inspire interés en los capacitandos, su determinación para el logro de metas, su postura, tono de voz, etc. serán factores determinantes.

Todo esto que he mencionado es más sencillo de entender si analizamos el perfil del instructor.

Características de un Buen Instructor (Según Roberto Pinto).

1.- Tiene un dominio pleno de la materia que imparte, es decir un conocimiento experto que le da autoridad moral para estar frente a un grupo.

2.- Tiene control del tiempo, inicia puntualmente las sesiones

3.- Su presentación personal es adecuada al contexto en que se impartirá el curso, en todo caso la pulcritud es la regla a seguir.

4.- Para él todos los participantes son de importancia y evita concentrar su atención en uno sólo.

5.- Procura que todos participen, incluso los renuentes a los que tendrá que motivar.

6.- Su tono de voz lo cuida de tal manera que todos puedan oírlo, evitando que este se monótono o denote agresividad.

7.- Da una imagen de respeto y autenticidad que proyecta frente al grupo.

8.- La herramienta para cumplir su misión es el convencimiento y la orientación, él es fundamentalmente un facilitador.

9.- Es todo un profesional, evita que problemas o cuestiones personales interfieran con su trabajo.

10.- Tiene control de si de si mismo y de la situación, ha previsto las contingencias que pudieran surgir y dispone de habilidades y conocimientos necesarios para afrontarlas adecuadamente.

11.- Tiene conocimiento de los diferentes tipos de participantes y sabe del manejo que les dará, evita mostrar enojo o impaciencia y proyecta una imagen de aplomo y serenidad.

12.- Ha localizado los sitios estratégicos de tal manera que de acuerdo a la situación, él puede establecer contacto visual y auditivo con el grupo y viceversa.

13.- Es consciente de los mensajes corporales y se sirve de sus posturas y gestos para una comunicación efectiva.

14.- Conoce, usa correcta y oportunamente los recursos con los que cuenta; materiales didácticos, apoyos a la instrucción tal como lo había previsto.

15.- La evaluación objetiva honesta y positiva de su trabajo es parte constitutiva e inherente de su hacer cotidiano, la actualización, adaptación y afán por la excelencia es su filosofía de vida.

16.- Evita abandonar los objetivos que se han fijado y las reglas que han establecido de común acuerdo con el grupo.

17.- No pierde de vista el hecho de que él es un facilitador, en consecuencia promueve la participación del grupo y evita centralizar la atención en sí mismo.

18.- Procura incorporarse a la comunidad de aprendizaje, evita la excesiva formalidad en el trato y propicia la comunicación en el grupo.

19.- Tiene conciencia de tiempo y lugar, por lo tanto actúa en consecuencia, no toma atribuciones que no le corresponden y evita instrucciones arbitrarias que no pueden asimilar los capacitandos.

Si trabajamos consistentemente en nosotros mismos y procuramos apegarnos a este perfil, el camino para el logro de los objetivos propuestos se encontrará allanado y buena parte del aprendizaje es seguro que ocurrirá y por ende la satisfacción propia y de aquellos a quienes servimos.

**BIBLIOGRAFIA**

A fin de fundamentar el presente capítulo he recurrido a las siguientes fuentes:

**I.**

**Pinto Villaloro, Roberto**

Curso: Formación Profesional de Instructores de Empresa  
1988.

**II.**

**Castilla Abeyro, Carlos**

Curso: Formación de Instructores en BANOBRAS.  
1984.

**III.**

**Grados Espinoza, Jaime**

Curso: Formación de Facilitadores de Capacitación.  
1990.

## LAS TECNICAS DE INSTRUCCION

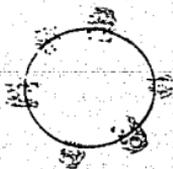
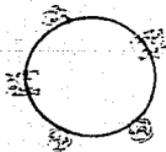
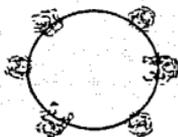
#### 4. Las Técnicas de Instrucción.

Son los procedimientos o medios sistematizados para planear, organizar y desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en este caso en el ámbito laboral.

Las técnicas de instrucción implican formas de estudio activo donde se hace énfasis en la participación, en la aplicación de conocimientos, la práctica y la ejercitación en la solución de problemas, resumiendo: se da gran importancia al aprender haciendo, como la forma más eficaz de conseguir un aprendizaje duradero.

Dicho esto pasemos a revisar las técnicas de instrucción de uso más frecuente:

## TECNICA DE CORRILLOS



INTERACION INTERESANTE, CONSTANTE Y PRODUCTIVA

#### 4.1. Corrillos

Esta técnica consiste en dividir a un grupo numeroso en pequeños grupos de cinco a siete personas para que analicen y discutan algun tema o problema a fin de llegar a alguna(s) conclusiones o proponer soluciones, participan todos los integrantes y permite una síntesis del pensamiento del grupo.

Se utiliza con el propósito de promover rapidamente la participación activa y total del grupo que puede constar de 25 ó más personas.

##### Procedimiento

El instructor formula las preguntas o temas que cada subgrupo analizará, esto se hace normalmente mediante el uso de tarjetas, clarifica el objetivo de la sesión y despeja dudas que pudieran surgir, también explica el procedimiento de la técnica e indica el tiempo de que se dispone y por último contesta preguntas y resuelve dudas.

Los participantes anotan objetivo y tema a tratar, estos se reúnen por afinidad o de manera aleatoria y designan un secretario, un coordinador y un vocal.

El instructor se incorpora brevemente a cada corrillo supervisando que la discusión y análisis transcurran con orden y eficacia, normalmente avisa al grupo que restan cinco minutos para que la sesión concluya.

Los participantes analizan y discuten el problema o tema y elaboran un resumen de todo el proceso de análisis y enuncian las conclusiones a las que han llegado.

El instructor invita a cada corrillo a plantear ante el grupo las conclusiones a las que han llegado, incita al grupo a analizar y discutir dichas conclusiones, para esto anota en el rotafolios los puntos relevantes, cuidando siempre que todos los significativos sean consignados, por último, sintetiza todos los puntos de vista, conclusiones y formula resultados generales.

Esta técnica tiene las siguientes ventajas:

- Permite la participación de todos los integrantes.
- Es de rápida implementación.
- Permite conocer las diferentes opiniones que prevalecen en el grupo y pueden sintetizarse.

- Permite que los participantes aporten experiencias y conocimientos personales que enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- propicia que los capacitandos se interioricen rápidamente con el tema.

- Favorece y estimula la comunicación.

#### Especificaciones:

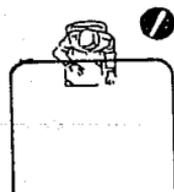
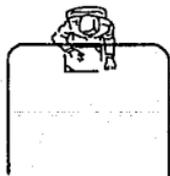
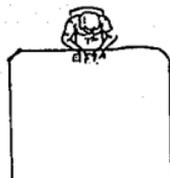
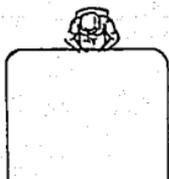
Se requiere de un local lo suficientemente amplio a fin de que los corrillos trabajen con comodidad y de forma independiente.

El planteamiento en general debe ser adecuado al nivel de conocimientos y formación de los participantes.

La práctica aconseja que los corrillos deben estar compuestos por cuatro o cinco personas, siete excepcionalmente, si se excede este número los resultados suelen ser pobres.

Por último no está demás recordar al instructor la inconveniencia de emitir juicios de valor acerca de las conclusiones, ya que es de competencia del grupo.

**TECNICA DE ESTUDIO SUPERVISADO**



**MANEJO SENCILLO, INDIVIDUAL CON AVANCE ACORDE A CAPACIDADES**

#### 4.2. Técnica de Estudio Supervisado

Esta técnica consiste en que los participantes estudian individualmente un tema bajo la supervisión del instructor. Los materiales son impresos y contienen todas las especificaciones necesarias a fin de lograr los objetivos propuestos. El propósito es la asimilación del material por parte de los capacitandos de la manera más eficiente.

##### Procedimiento:

El instructor da todas las instrucciones necesarias previamente, a fin de sacar mayor provecho del material, comenta y analiza con el grupo los objetivos propuestos y verifica que cada participante cuente con el material necesario y haya comprendido bien las indicaciones.

Los participantes leen el material proporcionado, realizan los ejercicios, resuelven problemas planteados y verifican resultados.

El instructor hace las observaciones pertinentes señalando errores y da sugerencias a fin de corregirlas, supervisa el cumplimiento de las tareas y efectúa una evaluación del material usado acotando las deficiencias que pudiera encontrar.

Esta técnica presenta las siguientes bondades:

Es de fácil manejo, incluso a un instructor falto de experiencia le es posible implementarla con un margen de error mínimo; permite que los participantes avancen al ritmo que les es propio; permite a los participantes hacer una auto-evaluación muy en el corto tiempo, tomando como punto de referencia su rendimiento respecto a los ejercicios, también sirve al instructor para formarse un juicio respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### Especificaciones:

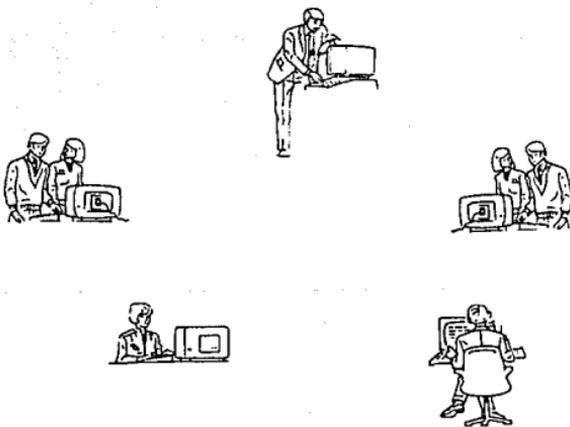
No es recomendable usar esta técnica para la enseñanza de destrezas manuales o cuando se persigue un cambio de actitudes.

Puede provocar fatiga si el material de estudio es muy extenso o mal estructurado, también el costo suele ser alto en virtud de que el mismo debe ser elaborado por uno o varios expertos.

Por último esta técnica al igual que otras requiere de preparación y el facilitador tiene una participación activa, debe ser prevista la cantidad suficiente de material a fin de evitar interrupciones innecesarias, que los participantes no abandonen su actividad, las sesiones se recomienda que no excedan las dos horas, incluir breves descansos para tomar café, etc. e insistir en que los

capacitandolos revisen su trabajo antes de darlo por terminado, finalmente el instructor revisa que se haya cumplido cabalmente con la tarea prevista.

## TECNICA DEMOSTRATIVA



CONOCIMIENTOS APLICABLES, EXPERIENCIA DIRECTA,  
RETROALIMENTACION INMEDIATA, SE APRENDE HACIENDO.

### 4.3. Técnica Demostrativa

Esta técnica es de uso frecuente en el ámbito manufacturero, oficinas, a fin de desarrollar en el corto tiempo habilidades muy específicas en los participantes.

Consiste en que el instructor explica y ejecuta directamente en la máquina el procedimiento de operación, señala la secuencia a seguir, tal como ocurre en el ámbito laboral y a continuación cada uno de los capacitandos ejecuta la operación hasta alcanzar la destreza requerida. Es indicada para el desarrollo de habilidades, el manejo de equipo, maquinaria, para aplicar conocimientos teóricos en tareas específicas que impliquen psicomotricidad y además ubica rápidamente al participante en lo que será su medio laboral.

El propósito de esta técnica es desarrollar en el corto tiempo habilidades específicas para la correcta ejecución en la tarea de operar una máquina o equipo.

#### Procedimiento:

Primeramente el instructor investiga la experiencia previa de cada participante en la materia en cuestión, esto además da la oportunidad de crear el ambiente de confianza

siempre tan necesario, además de que los motiva a emplear su mejor esfuerzo, el instructor se coloca junto a los participantes ante la maquinaria o equipo, señala las partes de que consta, los insumos que se requieren y explica el procedimiento que se va a seguir y muestra el producto que se obtendrá; otro producto muy importante es la motivación, que es tarea del instructor despertar en los participantes.

#### Demostración:

El instructor ejecuta paso a paso la secuencia de la operación o tarea a seguir de acuerdo a un ritmo que permita a los capacitandos seguirle y comprenderle con claridad explicando los puntos más relevantes, enfatiza marcadamente los aspectos clave que representan un potencial peligro y por último repite y resume toda la operación completa.

#### Ejercitación:

El instructor implementa la secuencia de tal manera que los participantes individualmente ejecutan la tarea, hace que cada participante explique las características de la maquinaria, herramientas, material, etc. así como su uso, hace que la operación se efectue de manera lenta y

supervisa que esta sea de acuerdo a especificaciones, evitando que cometan errores o interpretaciones equivocadas.

#### Evaluación:

El instructor permite la ejecución autónoma de los participantes y la supervisión va disminuyendo en la medida que la tarea es efectuada de acuerdo a lineamientos, por lo tanto, la vigilancia se vuelve cada vez más periódica, estimula a hacer todas las preguntas a que haya lugar y sugiere algunos aspectos menores a fin de perfeccionar la práctica y finalmente emite su juicio sobre cada participante, esto se acostumbra a hacer de acuerdo a un formato previamente elaborado.

#### Algunas ventajas:

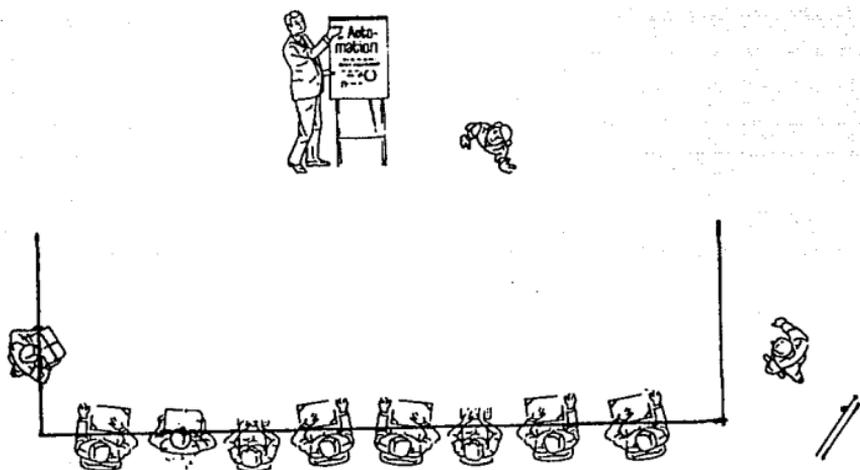
Los conocimientos y habilidades adquiridas son susceptibles de ser aplicados rápidamente al medio laboral, solucionando de inmediato deficiencias, se da una verificación inmediata paso a paso de los progresos o dificultades de cada participante y no requiere de insumos adicionales a los que se cuenta.

#### Restricciones:

La eficacia de esta técnica disminuye en la medida en que aumenta el número de participantes, mismo que no debe de

exceder de seis; el equipo o herramientas no siempre está disponible para efectos de capacitación en virtud de que éste está fundamentalmente destinado a la producción.

## TECNICA DE DISCUSION EN GRUPOS PEQUEOS



---

INTERCAMBIO DE IDEAS Y EXPERIENCIAS, MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION

#### 4.4. Discusión en Grupos Pequeños

Esta técnica se desarrolla de la siguiente manera:

Se organizan grupos de 8 a 20 participantes a fin de intercambiar información opiniones, etc. con la finalidad de resolver un problema o situación, proponer soluciones o adquirir conocimientos aprovechando el acervo de los participantes, esta técnica difiere de la de corrillos en virtud de que no presupone la división de el grupo, sino que el grupo en general expone y discute sus puntos de vista con la ayuda de un moderador y un secretario.

estas son sus fases:

##### 1.- Presentación de tema a discutir

El instructor expone el objetivo de la discusión y los aspectos que implica la misma, así como las reglas por las cuales se va a regir el funcionamiento del grupo, algunas de ellas pueden ser:

- La intervención de cada participante será breve y precisa.
- Respeto a la opinión de los otros.
- Abstenerse de conversaciones privadas.

- Se evitarán referencias personales y polemicas.
- La aceptación de criticas cuando una idea no sea aceptada.

Una vez hecho lo anterior se procede a nombrar al secretario cuyas funciones serán: anotar las ideas importantes, que le indicará el coordinador y que servirán como insumos para la obtención de conclusiones; leer las anotaciones a fin de comunicar al grupo los puntos tratados y metas alcanzadas; acotar las conclusiones obtenidas. Se nombrará también al coordinador o moderador que tendrá la función de dar orden, sistematicidad y fluidez a la discusión.

#### Desarrollo.

La discusión inicia por medio de cuestionamientos que motiven al grupo y lo avoquen a la reflexión, todo dentro de un marco ya previsto, la labor del moderador en esta fase consiste en dirigir la discusión y los aspectos a cuidar son: que esta se concentre en el tema, resume y organiza las ideas y evita el monopolio de la discusión. Llegada sea la fase de las conclusiones el coordinador sintetiza, el secretario anota las conclusiones en rotafolios, pizarrón etc. es necesario recalcar que, el llegar a conclusiones conforme a objetivos propuestos, es fundamental.

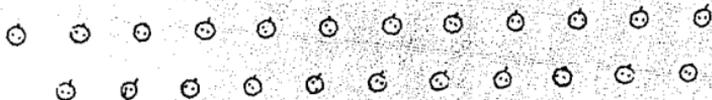
**Algunas ventajas:**

Esta técnica permite una generosa participación de los integrantes, las relaciones interpersonales se ven explayadas, mejora la comunicación y propicia el libre intercambio de ideas, experiencias. etc.; se necesitan pocos materiales y por último constituye un medio valioso para ejercitar la exposición de conocimientos, permite el desarrollo de habilidades expositivas, para escuchar y respetar las opiniones de otros.

**Algunas restricciones:**

- No es aplicable para el logro de objetivos que impliquen el desarrollo de habilidades psicomotoras.
- El moderador debe contar con habilidades suficientes a fin de propiciar y mantener la discusión en un clima de cordialidad y respeto así también como un conocimiento amplio del tema a discutir a fin de encausar debidamente esta técnica.

# TECNICA DE DRAMATIZACION



DA SEGURIDAD, ES AMENA Y FOMENTA LA DISCUSION

#### 4.5. Dramatización

Esta técnica consiste en que dos o más personas representan una situación determinada que pudiera darse dentro del ámbito laboral, un participante puede interpretar el papel que representa así mismo, a otro individuo improvisando o bien siguiendo un libreto previamente elaborado.

El uso más frecuente que se le da es para presentar contenidos teóricos en situaciones problema típicas y permite la adquisición de ciertas habilidades de trato interpersonal y cambio de actitudes, sirve también para el desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo; los participantes pueden experimentar diferentes conductas y juzgar sus efectos, pueden explorar la relación entre sentimientos, conducta, etc. en las relaciones humanas.

Desarrollo:

##### Fase 1

El instructor explica con toda claridad el objetivo a cubrir, en que consiste la técnica, procura establecer una adecuada atmósfera para la sesión en la que estarán

presentes la experimentación, la retroalimentación constructiva y fructífera, asigna los papeles, da las indicaciones necesarias y por último establece el tiempo de cada fase.

Los participantes están atentos, toman nota, formulan preguntas en base a dudas o a aspectos que no estén claros. Se proponen para actuar determinados roles y en su caso se preparan para actuar el rol que les ha sido asignado.

#### Fase 2

El instructor observa la actuación, interrumpe si ocurren desviaciones del objetivo y hace anotaciones de aspectos relevantes.

Los participantes realizan la representación típica del problema o situación determinada y los que no interpretan ningún papel observan y toman nota absteniéndose de intervenir.

#### fase 3

El instructor apoya a los "actores" a fin de despojarse emocionalmente de su papel, los invita a expresar sus sentimientos experimentados, solicita a los participantes-expectadores que mencionen los aspectos relevantes que percibieron, estimula la discusión, analiza

presentes la experimentación, la retroalimentación constructiva y fructífera, asigna los papeles, da las indicaciones necesarias y por último establece el tiempo de cada fase.

Los participantes están atentos, toman nota, formulan preguntas en base a dudas o a aspectos que no estén claros. Se proponen para actuar determinados roles y en su caso se preparan para actuar el rol que les ha sido asignado.

#### Fase 2

El instructor observa la actuación, interrumpe si ocurren desviaciones del objetivo y hace anotaciones de aspectos relevantes.

Los participantes realizan la representación típica del problema o situación determinada y los que no interpretan ningún papel observan y toman nota absteniéndose de intervenir.

#### fase 3

El instructor apoya a los "actores" a fin de despojarse emocionalmente de su papel, los invita a expresar sus sentimientos experimentados, solicita a los participantes-observadores que mencionen los aspectos relevantes que percibieron, estimula la discusión, analiza

los resultados con respecto a los objetivos propuestos, da retroalimentación sobre aciertos y errores en los que se pudiera haber incurrido, pide al grupo que describa situaciones cotidianas semejantes a la que se ha actuado y solicita a los participantes que mencionen de que manera aplicarán los conocimientos adquiridos en su trabajo, vida familiar, etc. y por último hace una síntesis y elabora las conclusiones a las que se llegó.

Los participantes pasivos comparten con los activos los sentimientos experimentados, hacen uso de sus acotaciones y reflexionan sobre los conocimientos adquiridos.

**Bondades de la técnica:**

Ubica un problema dentro de un marco que no es amenazante pero que tiene relación con un contexto real, permitiendo un análisis y solución adecuadas además de aplicables a la realidad.

Permite analizar la expresión de sentimientos y actitudes entre todos los miembros de la comunidad de aprendizaje.

Da ocasión a los participantes de explorarse así mismos sin necesidad de exponerse y aclarar variables que afectan la conducta individual y de grupo; da a los participantes la oportunidad de tomar decisiones sin que estas tengan mayor trascendencia; por su carácter flexible permite innovar y

hacer cambios en el momento mismo de su ejecución y por último la asimilación de conocimientos es más eficaz en virtud de que el aprendizaje es muy activo.

### Restricciones

La situación de artificialidad pudiera ser que cause cierto desdeseo a la técnica, algunos participantes debido a sus rasgos de personalidad despliegan conductas defensivas ante una situación que perciben como amenazante; en caso de manejarse la técnica de una manera deficiente, puede provocar conflictos, sentimientos negativos, agresiones, etc.

# TECNICA DE ENTREVISTA



CREA INTERES, HACE ENFASIS EN PUNTOS IMPORTANTES Y SE  
PRODUCE UN MUTUO APOYO ENTRE EL ENTREVISTADO Y EL  
ENTREVISTADOR.

#### 4.6. Entrevista.

A la entrevista puede darse un uso muy exitoso en las sesiones de enseñanza-aprendizaje y básicamente consiste en hacer una serie de preguntas previamente estructuradas a un especialista sobre un tema que es de interés para los capacitandos.

En esta técnica intervienen: el instructor que efectúa funciones de coordinador y moderador, él es quien determina el tema a tratar y sus alcances, un entrevistador propiamente dicho que es el enlace entre el experto y la comunidad de aprendizaje, sus funciones consisten en dar dirección al desarrollo de la entrevista, propone puntos de interés, enfatiza aspectos relevantes, etc.

El especialista es quien tiene un conocimiento experto sobre el tema en cuestión y su tarea consiste en contestar de una manera clara concreta y accesible, sobre aquello que se le cuestiona. Y finalmente los capacitandos cuyo interés primordial es profundizar más sobre el asunto en cuestión.

Así que la finalidad de que haya un sólo entrevistador es de dar al proceso formalidad, fluidez y calidad en las preguntas.

Esta técnica es usada a fin de provocar interés y obtener información sobre un tema, actualizar conocimientos, profundizar, complementar aquellos que se tienen, aprovechar los conocimientos que tiene una persona y enfocarlos al ámbito laboral, también desarrolla habilidades de comunicación.

**Pasos a seguir:**

fase 1

Primeramente el instructor selecciona el tema a tratar de acuerdo al interés y características del grupo, elige y acuerda con el experto condiciones bajo las cuales se llevará a cabo la sesión; asesora al grupo a fin de elegir el entrevistador idóneo al cual le indica sus funciones y solicita al grupo que formulen sus preguntas de acuerdo a ciertas especificaciones que previamente se han acordado .

El entrevistador toma nota de sus funciones y de los aspectos que desea abordar el grupo, se reúne con el especialista a fin de planear y organizar la sesión de acuerdo al tiempo y naturaleza de las preguntas .

El especialista realiza las siguientes actividades: ayuda a elaborar una guía de preguntas básicas organizandolas de acuerdo a su grado de dificultad o su carácter de motivantes

de tal manera que se capte y mantenga la atención del grupo rápidamente.

#### Fase 2

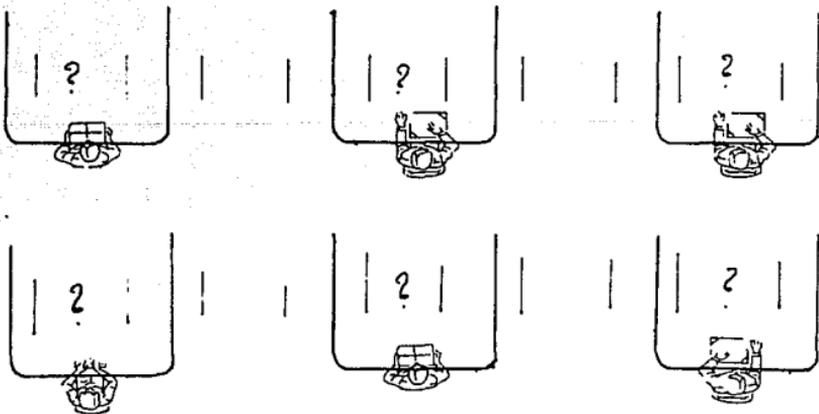
El instructor da a conocer a la comunidad de aprendizaje el propósito de la sesión, alcances e importancia, e indica la forma en que se efectuará la entrevista, hace la presentación del entrevistado y hace los agradecimientos e introducciones necesarias.

El entrevistador al igual que en otro tipo de entrevista establece un adecuado rapport, pasa a formular las preguntas y concede el tiempo necesario para una adecuada respuesta, hace comentarios ocasionales y si es necesario invita al entrevistado a ampliar o aclarar algunos aspectos.

#### Fase 3

El entrevistador hace una recapitulación de los aspectos más importantes que se han tratado, a su vez el especialista, realiza una síntesis y aclara algunos aspectos no suficientemente explicados, mientras tanto el grupo presta atención, ya que ha estado observando la entrevista, escribe las conclusiones del tema y se dispone a realizar las actividades indicadas por el instructor, mismo que agradece la participación del entrevistado y lo despide.

## TECNICA DE ESTUDIO DE CASOS



PARTICIPACION, CREATIVIDAD, TOMA DE DECISIONES

#### 4.7. Técnica Estudio de Casos

Esta técnica esta basada en el principio de que un mejor aprendizaje ocurre, cuando se hace y descubre, que cuando se opta por una técnica pasiva para la comunidad de aprendizaje.

Consiste en presentar al grupo un caso típico pero real que implique una situación problema, esta debe ser analizada y discutida aplicando los conocimientos con los que cuentan los integrantes del grupo.

El caso en si es la descripción del desarrollo de una situación hasta que se llega a un punto critico, todo el proceso debe analizarse minuciosamente a fin de llegar a una toma de decisiones.

El caso normalmente lo ha escrito alguien que se enfrentò en un momento dado a esa situación, es decir esta tomado de la vida real e implica el ambito laboral o de los negocios en el que se desenvolveràn los participantes. Con la aplicación de esta técnica se obtienen diversos enfoques y soluciones de acuerdo a las características de los participantes.

Se hace uso de esta técnica cuando se desea evaluar a los participantes en la solución de problemas, instruir en el

análisis y solución de casos, desarrollar habilidades a fin de afrontar situaciones concretas, enseñar a los participantes a pensar de manera independiente, tomar sus decisiones y considerar las diversas alternativas de solución que tiene un problema. Se desarrolla en tres fases:

#### Fase 1

El instructor elige el caso que se estudiará, explica los objetivos a cubrir, pasos a seguir, reparte la descripción escrita del caso y resuelve dudas.

Los participantes son divididos en pequeños grupos si el número excede al de cinco y formulan preguntas en base a las dudas que tengan respecto a los objetivos o proceso.

#### Fase 2

El instructor junto con el grupo leen y analizan el caso y preguntas, propicia una atmósfera favorable para la participación, supervisa el análisis que hace cada grupo y les asesora a fin de que encaucen debidamente sus conocimientos, orienta la discusión y aclara el planteamiento del problema, así mismo los capacitando leen y analizan el caso, intercambian ideas y opiniones libremente, escuchan y discuten las diversas alternativas

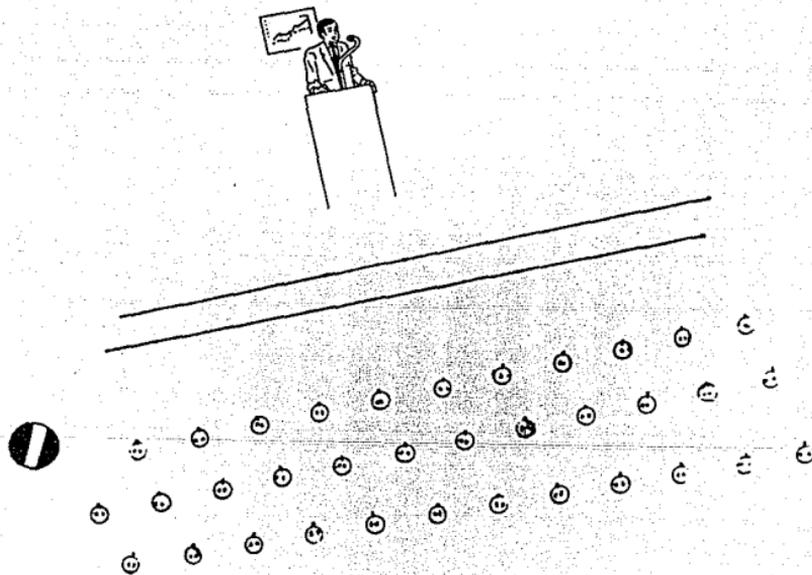
con sus compañeros aplicando sus conocimientos y habilidades a fin de llegar a un acuerdo en conjunto.

### Fase 3

El instructor reúne al grupo y propicia el intercambio de conclusiones y soluciones a las que se ha llegado, orienta la discusión, compara alternativas, aclara dudas, elige soluciones más convenientes; tomando en cuenta que un problema no tiene una solución ideal y que lo más importante es el análisis del caso y no las soluciones en sí. La tarea de los capacitandos consiste en reunirse en un grupo general exponer propuestas, conclusiones, críticas y anotan los resultados a los que se llegaron.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TECNICA EXPOSITIVA



ENSEÑANZA DIRECTA, GRUPOS PEQUEÑOS O GRANDES

#### 4.8. Técnica Expositiva.

Esta técnica consiste en la presentación oral de un tema que el instructor realiza ante un grupo de personas atentas, el instructor realiza aquí actividades como preguntar, mostrar, ilustrar, etc.

En tanto los participantes escuchan, contestan las preguntas que se les cuestionan sobre aquellos aspectos que no les quedan claros. El desarrollo ocurre en tres fases:

##### Fase 1

El instructor enuncia los objetivos que se pretenden cubrir y motiva a los participantes, esta fase de introducción debe ser breve y sustanciosa y es de suma importancia al igual que en otras técnicas relacionar los objetivos propuestos con la situación laboral de los participantes.

##### Fase 2

En esta fase el instructor da la información necesaria que los participantes deben aprender, sus actividades han sido previamente planeadas y deben seguir una secuencia lógicamente ordenada. Estos son los lineamientos a los que se apega.

Existe un orden en la exposición del contenido el cual permite cumplir con los objetivos propuestos, cuando es necesario ejemplifica; hace resúmenes parciales recalcando lo más importante; formula preguntas a los participantes a fin de corregir errores de interpretación; motiva al grupo a fin de que participe formulando dudas y comentarios; mantiene la atención del grupo en el tema que está exponiendo; se ha provisionado del material y recursos que apoyarán su exposición y hace uso oportuno y ágil de los mismos.

### Fase 3

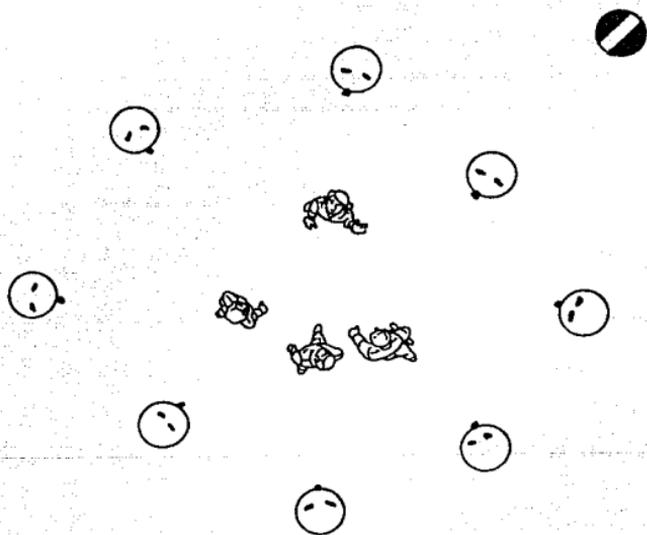
Finalmente el expositor hace un resumen breve enfatiza los aspectos más relevantes ya tratados y procura facilitar a los participantes la estructuración y asimilación de la información proporcionada.

En esta fase el instructor hace una sinopsis de lo más importante, para esto son útiles los llamados cuadros sinópticos; es conveniente entregar a los participantes un resumen y discutirlo si existe suficiente tiempo; es conveniente también en esta fase estimular al grupo a fin de que participe haciendo cortas exposiciones sobre los aspectos tratados y analizar con los capacitandos si se cubrieron los objetivos propuestos y resolver las últimas dudas que pudieran tener.

A fin de cuentas, esta fase es la que requiere más tiempo pero la preparación y planeación adecuadas harán que haya dinamismo.

**Nota:** Es muy importante que el instructor utilice un lenguaje claro, preciso y acorde al nivel del grupo.

## TECNICA DE JUEGOS VIVENCIALES



ASPECTOS EMOTIVOS, LIDERAZGO, INTERACCION HUMANA Y COMUNICACION

#### 4.9. Juegos Vivenciales

Cabe mencionar que esta no es sólo una técnica didáctica y que implica necesariamente un conjunto de elementos que exigen participación e involucramiento.

Esta técnica está enfocada a aspectos emotivos y permite desarrollar habilidades y conocimientos de liderazgo, interacción humana, comunicación grupal, aspectos de vital importancia para la organización y control de una comunidad de aprendizaje.

Esta técnica por su naturaleza, no exige la formalidad y seriedad tan necesarias en otras, en consecuencia se dan posibilidades de juego y se dan matices de espontaneidad, diversión partiendo de hechos ocurridos en nuestro contexto, de tal manera que los ejercicios vivenciales resultan ser atractivos, divertidos, emocionantes, etc. y por su carácter lúdico se puede asumir un papel a través del cual el participante expresa sin temor lo que es o quisiera llegar a ser.

Los ejercicios deben estructurarse de acuerdo a las características del grupo, su grado de madurez, etc. y sobre todo debe tomarse en cuenta que al final de estos habrá retroalimentación, es decir información clara, precisa y sobre todo respetuosa sobre la efectividad y

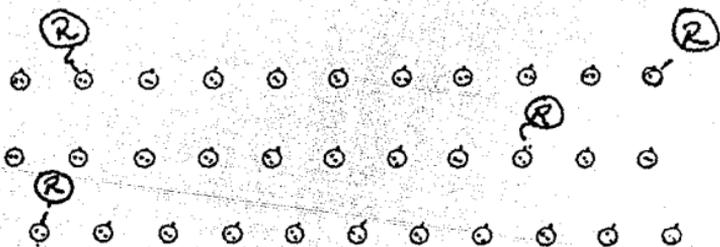
desempeño de los participantes, lo cual abre la posibilidad de corregir o modificar aspectos y actitudes si se desea.

El ambiente aunque de informalidad debe ser de confianza, seguridad, cordialidad, etc. que permita hacer a un lado actitudes defensivas y dar la oportunidad de mostrarse tal como se es.

Concluyendo, las experiencias vivenciales vinculan actitudes, emociones, aspectos cognoscitivos, aspectos teóricos, etc. con experiencias y puntos de vista personales y son un medio de adquirir conocimientos, habilidades, modificar actitudes mediante actividades que resultan divertidas.

Los usos que se dan a esta técnica son para transmitir conocimientos, mejorar habilidades y modificar actitudes; relacionar experiencias y conocimientos individuales con conceptos y aspectos teóricos; permite desarrollar las habilidades de analizar e identificar problemas y su ulterior solución con medidas originales e imaginativas; permita además profundizar en temas tanto como es necesario, la reflexión y asimilación de los mismos; estimula la integración grupal, enseña a los participantes a escuchar y respetar las ideas / opiniones de otros estimulando así la aceptación de los miembros de la comunidad de aprendizaje.

# TECNICA INTERROGATIVA



COMPATIBLE CON OTRAS TECNICAS, ESTIMULANTE, DE FACIL APLICACION

#### 4.10. Técnica Interrogativa

Esta técnica casi siempre se usa como complemento de otras como la expositiva, discusión de grupos, etc.

Consiste en plantear preguntas a fin de explorar el nivel de conocimientos y experiencia de los integrantes del grupo sobre el tema o problemas planteados a fin de conducirlos a las conclusiones.

La formulación de preguntas es una técnica de suma utilidad para que ocurra el aprendizaje, promueve la participación, la reflexión, la vinculación de lo que se está tratando con la experiencia propia; la evaluación formativa es de suma utilidad pues el instructor comparará constantemente la información que proporciona con el grado de aprendizaje del grupo.

Su uso en el proceso de enseñanza aprendizaje permite: verificar la comprensión de los participantes, motiva la participación, estimula la reflexión, canaliza a los capacitandos hacia objetivos propuestos, vincula experiencias individuales con el tema tratado, sirve para enfatizar cualquier aspecto que se requiera, descubrir fuentes de información, etc. como control de grupo, evaluar efectividad de la instrucción y el grado de dominio que tienen de esos temas.

Se cubre en tres fases y son las siguientes:

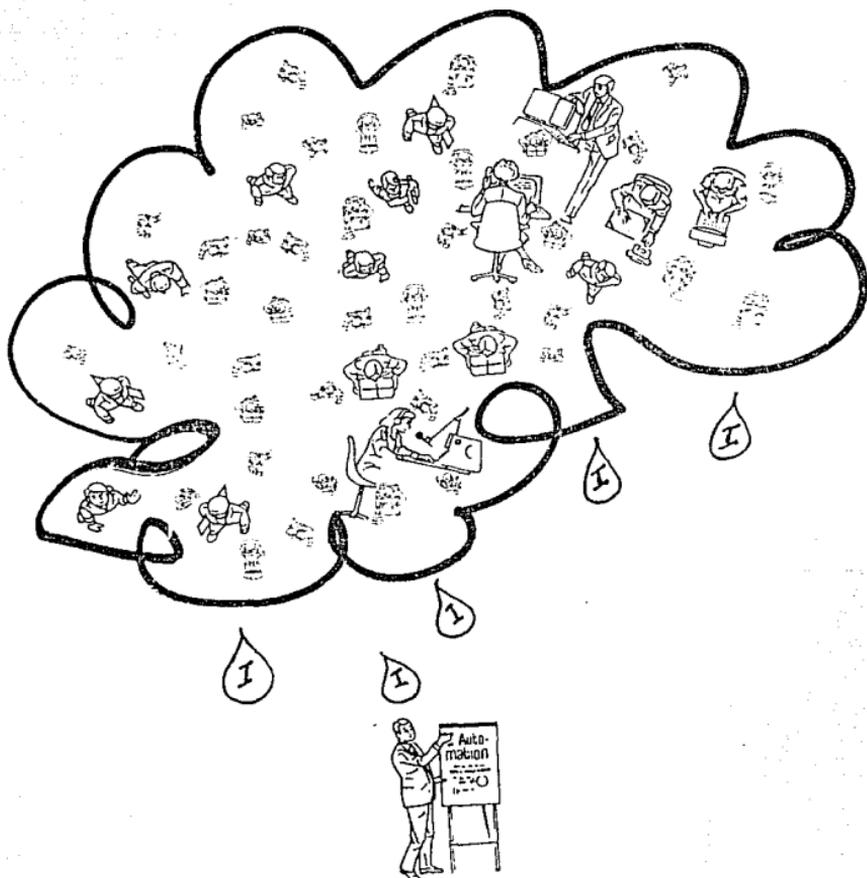
fase 1

El instructor elige la técnica didáctica que utilizará y que será complementada por la técnica interrogativa, organiza los puntos básicos del tema de acuerdo a la secuencia más conveniente, elabora una guía de preguntas que tendrá las dimensiones y características que permitan su uso ya descrito, explica el objetivo al que se avocará la comunidad de aprendizaje, la mecánica a seguir y resuelve dudas; los participantes se limitan a escuchar y en su caso a formular dudas.

Fase 2

El instructor aborda el tema de acuerdo a la técnica que ha elegido y hace preguntas a fin de evaluar la comprensión y grado de efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje, hace un resumen del tema tratado y elabora las conclusiones en colaboración con el grupo.

TECNICA DE LLUVIA DE IDEAS



ALTERNATIVAS DE SOLUCION, CREATIVIDAD Y PARTICIPACION

#### 4.11. Lluvia de Ideas

Esta técnica consiste en invitar a todos los miembros del grupo a exponer sus ideas sin inhibición de ningún tipo sobre un tema o problema en particular, esto con la finalidad de producir soluciones originales y relaciones antes no visualizadas entre distintas variables.

Las ideas son aceptadas sin cuestionamiento o crítica alguna apestandose al principio de que si las personas actúan en un ambiente afable y sin vestigio de hostilidad o amenaza se sentirán más desenvueltas y generarán un mayor número de ideas, con la intención de que entre todas ellas se produzca al menos una que sea brillante, original o relevante.

Es importante tomar en cuenta que en esta técnica se hace a un lado la crítica en aras de la creatividad, está bien la libre asociación de ideas, aunque algunas sean poco prácticas, pues es posible que de aquí puedan surgir otras útiles.

En cuanto mayor sea el número de ideas, mayor será la posibilidad de encontrar una solución; los capacitandos pueden contribuir con sus ideas y mejorar las de los demás o combinarlas.

**Bondades de Esta Técnica:**

El puro razonamiento lógico encajona y de cierta manera limita el pensamiento así que mediante esta técnica en la que interviene de una manera determinante la imaginación y la creatividad es fuente de innovaciones y descubrimientos originales, permite desarrollar y ejercitar la imaginación creadora, propicia la aceptación de ideas y opiniones diferentes e incrementa la iniciativa y el ingenio individual.

**Procedimiento:****Fase I**

El instructor informa al grupo del tema a tratar, los objetivos a conseguir, las reglas que van a operar y que básicamente son las siguientes: exponer todas las ideas que se les ocurran, las cuales no van a ser censuradas o criticadas, no cuestionar su factibilidad, centrar siempre la atención en el tema y de ninguna manera en las personas, también debe establecer un ambiente cordial, permisivo que facilite la manifestación espontánea de toda expresión; es conveniente que nombre a un secretario que tendrá como misión anotar las ideas que surjan y también puede controlar el tiempo de que se dispone. Por otra parte a los capacitandos les corresponde informarse sobre el tema a

tratar, estudiando, documentándose, etc. toman nota de los objetivos a cubrir, las reglas a las que se apegarán, participan en la elección del secretario y preguntan sobre cualquier duda que pudieran tener.

#### Fase 2

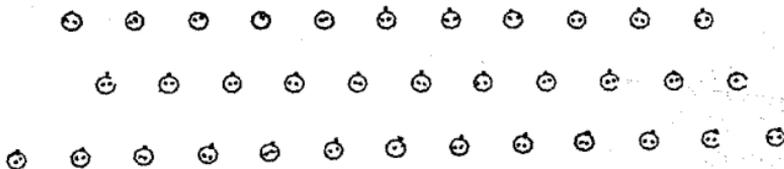
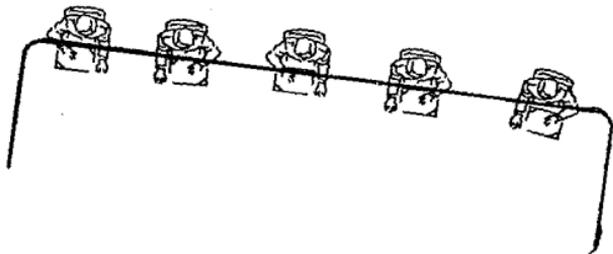
El instructor da orden a la secuencia en que las personas harán uso de la palabra, procura que los sujetos poco participativos intervengan, procura en todo momento que no ocurran desviaciones del tema en cuestión, también mantiene el orden, recordando siempre las reglas. Los participantes exponen sus puntos de vista, pueden mencionar alguna modificación sobre las ideas expresadas y obviamente se apegan a las reglas acordadas, lo cual es de suma importancia para que prospere la sesión.

#### Fase 3

El instructor solicita al secretario que proceda a leer la lista de ideas expresadas y procede a su análisis ejerciendo su sentido crítico y noción de objetividad, la consistencia y viabilidad de las diferentes propuestas; conduce a los participantes a considerar las ideas significativas más importantes de acuerdo a las limitaciones e impone la realidad; procede a hacer una síntesis y junto con el grupo elabora las conclusiones, los

capacitados en esta fase se limitan a cuestionar ideas propuestas y evalúan la utilidad práctica de las distintas ideas en su contexto laboral.

# TECNICA DE MESA REDONDA



RIQUEZA DE IDEAS, REFLEXION, SENTIDO CRITICO

#### 4.12. Mesa Redonda

Esta técnica consiste en la discusión formal a manera de conversación de un grupo de expertos ante el auditorio sobre un tema o problema que les es de interés común.

Para llevar a cabo esta técnica es necesaria la participación de un moderador que tiene la misión de mantener la discusión centrada en el tema, especialistas que cuenten no sólo con un conocimiento profundo del tema sino que también tienen habilidades para exponer y sostener con argumentos bien estructurados y fundamentados su posición ante el auditorio que está interesado en escucharlos y conocer los distintos enfoques que puede dársele a un problema.

El número de integrantes de una mesa redonda es de tres a seis expertos quienes habrán de sostener sus posturas de manera individual por diadas o triadas.

La exposición de distintos enfoques o puntos de vista tienen la bondad de permitir al auditorio incorporar información que les permita formar una opinión sobre el tema o problema de una manera objetiva, crítica e imparcial.

En la mesa redonda se representan temas que dan lugar a interpretaciones a veces antagónicas, el progreso a pasos agigantados que se da en el ámbito en la ciencia, los nuevos descubrimientos, da pauta a confrontar conocimientos, difundir información fresca y profundizar en lo ya establecido.

Normalmente se usa para dar a conocer a un auditorio puntos de vista opuestos o disímiles sobre un tema o problema; promover en el auditorio la comprensión de un tópico a través del análisis que efectúan personas que cuentan con un conocimiento experto, brinda a los expositores la oportunidad de intercambiar diversa información y puntos de vista rápidamente, da una panorámica sobre una situación controvertida, da la inapreciable ocasión de evitar enfoques parciales, unilaterales o tendenciosos que con frecuencia se dan en otras técnicas como por ejemplo la conferencia. El grupo se siente motivado a la reflexión, a cuestionar, a tomar una posición, da pauta a que individualmente se avoquen a profundizar en el tema; finalmente esta técnica es muy apropiada para abordar temas controvertidos, de difícil discusión por la característica que presenta en el sentido de que diluye responsabilidades y apasionamientos.

Se desarrolla en tres fases que son las siguientes:

**Fase 1**

El instructor invita a los expositores a fin de que discutan en mesa redonda el tema previamente establecido, se reúne con ellos a fin de acordar el orden de exposición, tiempo y contenido; procede a ubicar a los integrantes en el escenario de acuerdo a los puntos de vista que van a sustentar, inicia la sesión dando la bienvenida al auditorio y a los expertos, enuncia los propósitos y el contenido del tema a tratar, la mecánica que va a operar, establece la duración de la exposición, de los puntos de vista e indica al auditorio la manera en que podrá formular sus preguntas al final; los expositores preparan el tema a discutir se ponen de acuerdo en el orden de la exposición, tiempo, temas, subtemas, etc. y se ubican en la mesa de acuerdo a lo previsto; la función del auditorio es casi pasiva pues se limita tan solo a tomar notas.

**Fase 2**

El coordinador abre la discusión con una pregunta o planteamiento entrando en el tema y da el uso de la palabra al primero de los expositores y luego los demás de acuerdo a la secuencia prevista, procurando alternar los puntos de vista opuestos, cuida que los expertos no excedan el límite de tiempo, toman nota de lo más relevante de las

exposiciones, hace breves resúmenes e interpretaciones de las principales ideas vertidas, hace énfasis en las diferencias más notables, formula preguntas con el fin de aclarar algunos tópicos o reactivar la sesión y ya aproximándose el fin invita a los expositores a hacer las últimas aclaraciones en el menor tiempo.

En esta etapa los expositores despliegan las siguientes actividades:

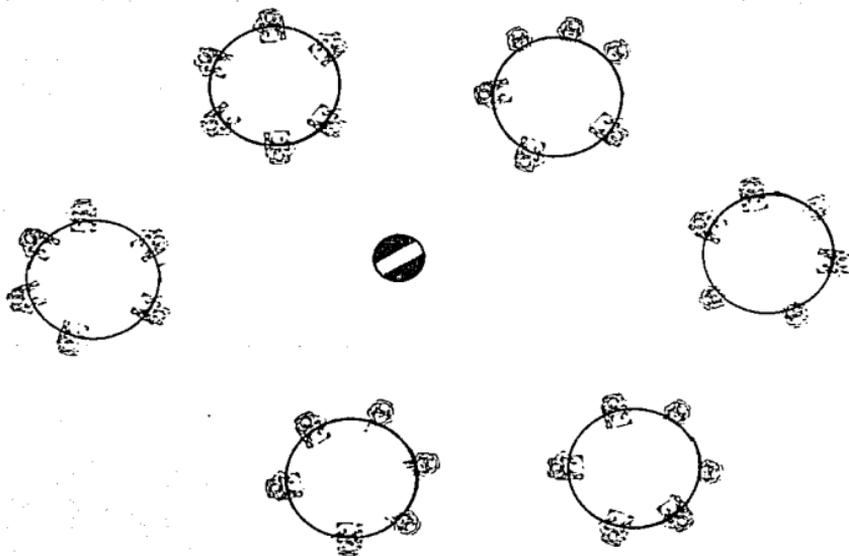
Hacen uso de la palabra de manera precisa y clara, deben esperar sin interrumpir a otro expositor para hablar, pueden modificar sus puntos de vista a la luz de la información que se de y por último toman la palabra de manera muy breve con el propósito de sostener su posición o ampliar la información.

### Fase 3

El instructor o coordinador da por finalizada la discusión hace un resumen final de lo ya tratado, acota puntos de coincidencia y de diferencia, haciendo uso de sus notas, expone las conclusiones a las que se llegó e invita al auditorio a formular preguntas a los miembros de la mesa sobre el tema desarrollado; invita a que surja la discusión entre auditorio y mesa y procura que cada persona intervenga una sola vez y de manera breve.

Los expositores responden a las preguntas del auditorio, aclaran o amplían según el caso y por supuesto al igual que otras técnicas esta exige en todo momento una actitud de cortesía y respeto de todos los que intervienen y especialmente la del instructor o coordinador.

**TECNICA DE PHILIPS 6.6.**



**GRUPOS DE SEIS PARTICIPANTES, SEIS MINUTOS, CONCLUSIONES RAPIDAS**

**4.13. Phillips 6.6.**

Mediante esta técnica se pretende la participación sistematizada y activa de todo el grupo a fin de obtener información o solución de un problema.

Un grupo grande se divide en grupos pequeños de seis personas, que discutirán durante seis minutos un tema y así llegar a una conclusión de tal manera que de los informes de los subgrupos se extraerá una conclusión general.

El instructor explica a todo el grupo en que consiste la técnica, hace énfasis en que debe trabajarse con rapidez, los subgrupos nombran a un coordinador que habrá de dirigir el ejercicio y un secretario que anotará la conclusión o conclusiones. Cada miembro expondrá su opinión durante un minuto; el coordinador pide al secretario que se lean las conclusiones de cada grupo, de ser posible deberán anotarse en el rotafolios o pizarrón con el propósito de que el grupo se entere de las conclusiones que surgieron en los subgrupos, esto será el material del que surgirán las conclusiones generales.

Esta técnica posee las siguientes bondades:

Facilita la participación de todos los integrantes del grupo, estimula el aporte de ideas y la toma de decisiones en condiciones de presión, y se obtiene además una gran variedad de ideas en muy corto tiempo.

**Concluyendo:**

La elección de la técnica más adecuada la hace el instructor o facilitador en base a los siguientes aspectos: los objetivos propuestos, la madurez y conocimientos del grupo, así también como su tamaño y características propias. Por lo que respecta al instructor, también debe evaluar su preparación, conocimientos y experiencia como conductor de las diferentes técnicas.

**BIBLIOGRAFIA**

A fin de fundamentar el presente capítulo he recurrido a las siguientes fuentes:

**I.**

Pinto Villalatoro, Roberto

Curso: Formación Profesional de Instructores de Empresa  
1988.

**II.**

Castilla Abeyro, Carlos

Curso: Formación de Instructores en BANOBRAS.  
1984.

**III.**

Grados Espinoza, Jaime

Curso: Formación de Facilitadores de Capacitación.  
1990.

**IV.**

CENAC RURAL

Principios y Técnicas Para la Capacitación

V.

Jackering, Werner

Guía General para Docentes

Fundación Alemana Para el Desarrollo Internacional

1988.

VI.

Mora Carrillo, Enrique

Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales

## **APOYOS DIDACTICOS**

## 5. Apoyos Didácticos

Los apoyos didácticos son todos aquellos instrumentos o aparatos de que se sirve el instructor a fin de transmitir información y propiciar el aprendizaje en un curso, he aquí los más conocidos.

### 5.1. Materiales Impresos

Son todos aquellos documentos que contienen información gráfica con la cual se desarrollan contenidos, se proponen ejercicios, se establecen relaciones entre conceptos diversos y se ejemplifican ideas. Los documentos pueden ser: manuales, guiones, folletos, libros, revistas, periódicos, cuestionarios, instrumentos de evaluación, etc.

Su extensión y presentación varía de acuerdo a las necesidades propias del asunto a tratar y del momento en que se utilizarán.

#### Propiedades Didácticas:

Son de fácil acceso y por sus características son susceptibles de adecuarse a las necesidades de cada participante; aseguran la permanencia de la información permitiendo en su caso la consulta oportuna, facilita la

ejercitación de la información a fin de que ocurra el aprendizaje; cuando son manuales, facilita la autoevaluación ya que estos suelen incluir ejercicios para tal propósito; permiten rectificar y aclarar dudas porque presentan informaciones precisas sobre un tema determinado.

#### Especificaciones

La redacción de los documentos debe ser clara y precisa a fin de que las ideas expresadas sean fácilmente comprendidas; el material seleccionado debe estar de acuerdo al objetivo a alcanzar y el momento de su utilización; es necesario cuidar que la extensión de la lectura, el vocabulario y la redacción se ajuste a las características de los participantes; se sugiere utilizar frases cortas, directas, sin redundancia y de palabras de uso común; es conveniente incorporar impresiones en color cuando se requiera destacar algún elemento; cuidemos también que las ilustraciones contengan los elementos básicos que deseamos destacar.

## 5.2. Materiales Reales

Con el nombre de materiales reales se designa a todos aquellos que se manejan dentro del Área de trabajo, tales como herramientas, maquinaria y aparatos; el valor didáctico de estos materiales reside en el hecho de que constituyen el equipo y herramientas que los capacitandos directamente usarán en el ámbito laboral.

He aquí algunas posibilidades didácticas:

Facilita el desarrollo de habilidades específicas al permitir al participante el contacto directo con las máquinas, equipo y utensilios que utilizará en un futuro próximo; permite el avance en el aprendizaje según las diferencias individuales de los participantes, pues este se va adaptando de acuerdo a las capacidades, grado de motivación, etc. que poseen los participantes; los conocimientos adquiridos son directamente aplicables a la situación de trabajo real; permiten que el instructor evalúe paso a paso el proceso enseñado para determinar el grado de eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### Especificaciones

Previamente debemos evaluar si el uso del material real resulta rentable; también es necesario verificar que las

condiciones de seguridad tanto del Area de trabajo como del propio material sean óptimas y por último en base a las características físicas del propio material y participantes debemos determinar el tipo de actividades a realizar a fin de lograr los objetivos propuestos.

### 5.3. Pizarrón

Es el apoyo didáctico más frecuente y que todos conocemos, se trata de un tablero de madera, pizarra, plástico opaco, tela aulada o vidrio esmerilado que permite escribir o dibujar esquemas, datos, cuadros sinópticos, etc. durante el desarrollo de una sesión de enseñanza aprendizaje. El color más frecuente es el verde y el tamaño varia de acuerdo a las dimensiones del aula, número de participantes e información que se proporcionará, la cual tiene como características fundamentales la de ser gráfica y de visualización efímera.

#### Ventajas

Permite al instructor gracias a su flexibilidad desarrollar con su ayuda las distintas etapas del proceso enseñanza-aprendizaje pero como en todo apoyo didáctico resulta necesario determinar en que momento y la forma en que se empleará; posibilita la adaptación de la

exposición gráfica al ritmo del trabajo del grupo; resulta útil a fin de demostrar y estructurar gráficamente cualquier tema; propicia la aplicación de la información y la adquisición de conocimientos por parte de los participantes, dando al conductor la posibilidad de detectar dudas, corregir errores y estructurar conceptos y por último permite integrar elementos.

#### Recomendaciones para su uso.

El utilizar el pizarrón con superficie verde favorece la adecuada visualización de los trazos y produce menos cansancio, el color azul resulta recomendable para salas poco iluminadas; recordemos colocar el pizarrón frente al grupo cuidando la adecuada visualización por parte de todos los participantes; procuremos escribir de preferencia con letra de imprenta, de un tamaño que nos permita transmitir efectivamente la información; tracemos con precisión y rapidez los elementos del tema que se está tratando, cuidando de darles la permanencia necesaria para su estudio y ya por último limpiemos completamente el pizarrón al principio y al final de la sesión, esto además de favorecer nuestra imagen evita confusiones.

#### 5.4 Láminas

Las láminas son un apoyo didáctico que se utiliza para representar objetivamente conceptos a veces de difícil asimilación, complejos o abstractos y están constituidos de imagen y texto que se complementan entre sí. Las láminas se elaboran las más de las veces en papel, cartulina o cartoncillo blanco, manila, ilustración o cascarón; su tamaño es variable, va de acuerdo con las dimensiones del aula, del grupo y características de la información que se pretende transmitir.

##### Bondades

Las láminas no requieren de aparatos especiales, por lo tanto permiten al instructor trabajar al frente del grupo cuidando en todo caso la buena iluminación; pueden presentarse en secuencias lógicas a fin de integrar un tema o funcional como complemento de otros materiales; también pueden utilizarse para ilustrar el planteamiento de un problema o consultar oportunamente el contenido de la información.

##### Recomendaciones

Es necesario especificar con claridad los objetivos que se persiguen con las láminas; debemos cuidar el mensaje a fin

de que este se transmita en forma clara, sencilla y directa; debemos también distribuir los elementos en forma armoniosa, a fin de que se destaquen por su importancia y sean percibidos como una imagen integral; otros aspectos consisten en cuidar la claridad de la imagen evitando así interpretaciones erróneas y ya por último procuremos adecuar el contenido a las características de los capacitandos.

#### 5.5. Magnetogramas

Este apoyo consiste en elementos móviles que se adhieren por medio de imanes a un pizarrón que tiene las propiedades magnéticas del acero. Dichos magnetogramas pueden ser: figuras, dibujos, gráficas, letreros y elementos tridimensionales de poco peso.

#### Propiedades didácticas

Los magnetogramas pueden cambiar de sitio fácilmente y dar con ello una idea de desplazamiento, esto permite centrar la atención en un punto, durante la exposición de un tema; la combinación de los magnetogramas con trazos o textos en el pizarrón permiten complementar muy adecuadamente la información, ante todo debemos evitar detalles innecesarios; tratemos de utilizar imágenes sencillas con

colores contrastantes; la armonía es importante por lo tanto procuremos que los tamaños de los magnetogramas conserven una adecuada proporción entre sí; cuidemos en todo momento que el material imantado conserve su adherencia y una firme sugestión.

#### 5.6. Fanelogramas

Los fanelogramas son figuras simples que permiten ilustrar parte de un tema, tienen la propiedad de adherencia a una superficie afelpada, llamada fanelógrafo. Son elaborados de materiales diversos: tela, papel, recortes impresos o cualquier material ligero como el hule espuma.

#### Posibilidades didácticas

Pueden colocarse o quitarse del fanelógrafo con facilidad, haciendo más fácil el análisis o la síntesis de la información; es un valioso auxiliar en aquellas exposiciones donde se analizan las partes de un todo o la secuencia que sigue un proceso; otra bondad consiste en que es posible el análisis de procesos al tener la posibilidad de desglosar pasos o etapas o en su momento lograr una visión de conjunto de los mismos.

### Especificaciones

Cuidemos de verificar la adherencia y secuencia de los franelogramas ensayando previamente la disposición de los elementos; la efectividad de este apoyo es mucho mejor cuando los grupos son menores de veinte personas.

### 5.7. La Transparencia

Es un recurso didáctico que tiene como ventaja principal la de ser proyectable, generalmente acetatos, su tamaño es variable, lo común es el tamaño carta (9.5 X 11 pulgadas) y es conveniente montarlas en un marco de cartoncillo a fin de facilitar su manejo y evitar que sean maltratadas.

Para su proyección se emplea un retroproyector; la información que lleva la transparencia se imprime por procesos sencillos, manualmente con plumines especiales, películas adheribles o proceso de fotocopiado.

### Bondades

La transparencia es sumamente útil para presentar información básica sin muchos detalles; permite trazar, escribir, dibujar o colocar nuevos elementos a la

información presentada, durante el desarrollo de la exposición, además de registrar directamente respuestas a ejercicios o integrar en forma gradual los pasos en un proceso, un cuadro sinóptico, etc.

#### Especificaciones

Los textos deben ser concretos y legibles, funcionan solos o con imágenes, las cuales deben ser esquemáticas, de esta manera se puede agregar o borrar elementos de información, como si se tratara de un pizarrón. El color aplicado permite identificar, relacionar o destacar puntos importantes.

Cuidemos de proyectar la transparencia con oportunidad, colocarla en posición normal de lectura con respecto al instructor; procuremos colocarnos a un lado del retroproyector y de frente al grupo, sin estorbar la proyección; hagamos las indicaciones sobre el material con un indicador o lápiz; procuremos apagar el retroproyector cada vez que terminemos de proporcionar la información de las transparencias a fin de evitar el cansancio o distracción del grupo, además de que esto es conveniente para la conservación del buen estado del aparato.

### 5.8. El Filme

Es un apoyo didáctico proyectable, consiste en una serie de fotogramas a color o blanco y negro, cada uno difiere muy poco de la precedente, al proyectarse un filme la serie de imágenes sucesivas, son enlazadas por la persistencia de la vista dando la ilusión de una figura en movimiento; los formatos más usuales para uso didáctico son de 16, 8 y super 8 mm.

#### Posibilidades didácticas

El filme permite aumentar o disminuir el tamaño de los objetos, acelerar o retardar la velocidad de los hechos. Facilita la comprensión de los fenómenos al simplificar la percepción de los mismos, permitiendo el análisis y la síntesis oportunamente; el filme se emplea con bastante éxito para motivar, sensibilizar y reflexionar sobre temas de estudio.

#### Especificaciones

Es muy conveniente conocer la película antes de su proyección, con el objeto de seleccionar o elaborar material complementario; planeemos y decidamos el momento adecuado en el que se proyectará la película; hagamos una buena labor de motivación en el grupo a fin de que el mismo

preste atención; formulemos preguntas de interés a fin de estimular a los capacitandos a pensar acerca de los puntos clave que verá durante la proyección, se puede detener o repetir la proyección cuando es necesario en beneficio de una mejor comprensión; por último promovamos una buena discusión del filme en la comunidad de aprendizaje.

**BIBLIOGRAFIA**

A fin de fundamentar el presente capítulo he recurrido a las siguientes fuentes:

I.

Pinto Villalatoro, Roberto

Curso: Formación Profesional de Instructores de Empresa  
1988.

II.

Castilla Abeyro, Carlos

Curso: Formación de Instructores en BANOBRAS.  
1984.

III.

Grados Espinoza, Jaime

Curso: Formación de Facilitadores de Capacitación.  
1990.

IV.

CENAC RURAL

Principios y Técnicas Para la Capacitación

V.

Jackering, Werner

Guía General para Docentes

Fundación Alemana Para el Desarrollo Internacional

1988.

VI

Smith J. Barry

Delahaye L. Brian

El A B C de la Capacitación Práctica

Mc. Graw Hill.

## AUTOEVALUACION

## 6. La Autoevaluación

El instructor o facilitador en la capacitación es un elemento determinante en el resultado de un curso, por lo tanto la evaluación que hace de sí mismo y de su trabajo es la base para su constante superación.

La respuesta a las siguientes preguntas ayudará al instructor a la autoevaluación.

### 1.- Domino la materia que enseño?

Es deber del instructor contar con una sólida formación en su especialidad y permanecer actualizado en las innovaciones que se van dando dentro de la misma.

### 2.- Organicé efectivamente las actividades de capacitación?

La planeación adecuada de un programa conduce al éxito del mismo, causa buena impresión en el grupo y da el mensaje de seriedad y respeto que tenemos por nuestro trabajo.

### 3.- Manejé bien las técnicas de instrucción?

La técnica demostrativa, técnica de corrillos, etc. Las técnicas de instrucción, son las herramientas básicas

para un instructor, las selecciona cuidadosamente y las usa en forma eficiente.

4.- Seleccioné convenientemente los apoyos didácticos: pizarrón, magnetogramas, etc.?

Recordemos que los apoyos didácticos deben ser seleccionados en función de técnicas de instrucción, contenido y número de participantes.

5.- Qué dificultades surgieron con el manejo de los aparatos que usé y los materiales utilizados?

Tomemos en cuenta que un manejo inadecuado de aparatos o materiales interrumpe la sesión y dificulta el aprendizaje en lugar de facilitarlo, el mejor material pierde efectividad por un empleo inadecuado.

6.- Estimulé la intervención de los participantes?

Un buen instructor promueve la participación, activa al grupo, siempre tiene presente que la actividad personal es indispensable para que ocurra el aprendizaje.

7.- Las relaciones que establecí con los participantes fueron siempre cordiales y constructivas?

Un clima agradable y positivo facilita la espontaneidad y el desarrollo de actividades.

8.- Utilicé un lenguaje adecuado al nivel de los participantes?

El instructor debe cerciorarse en todo momento que es comprendido por el grupo.

9.- Di confianza a los participantes para preguntar, plantear dudas y debatir los temas tratados?

Lo más importante es que promovamos un ambiente de confianza y aceptación, que cada participante sienta que sus opiniones son tomadas en cuenta y que su persona es importante.

10.- Pude manejar situaciones incómodas cuando se presentaron en la comunidad de aprendizaje?

El instructor debe contar con criterio, habilidades interpersonales a fin de dar control a situaciones difíciles que de vez en cuando se dan en el contexto del grupo.

11.- Planeé con anticipación la forma de comprobar los resultados de la capacitación?

La evaluación formativa y sumaria es importante realizarlas en virtud de que nos permiten corregir fallas, mejorar los cursos y ver la manera de estimular a los capacitandos.

12.- Me interesè y mostrè interés en conocer la opinión de los participantes acerca del desarrollo del curso?

Consideremos que la crítica constructiva es de un valor inestimable para la superación del instructor y el mejoramiento de su actividad.

13.- Planteo ante directivos la necesidad y ventajas de la capacitación?

Consideremos que del instructor depende en gran parte lograr y mantener el apoyo de los directivos que con frecuencia es determinante para el éxito de la actividad capacitadora.

14.- Me actualizo en el campo profesional constantemente?

Es deber principalísimo del instructor mantenerse informado acerca de los avances tecnológicos de su especialidad e incorporarlos a su quehacer, en cuanto surja el momento oportuno.

Muchos de estos puntos pueden ser evaluados mediante un instrumento que se aplica a los capacitandos cuando termina el curso y comunmente se le denomina evaluación de reacción. La construcción y desarrollo de este tipo de instrumentos no es tema de esta sección, tan solo baste mencionar que los reactivos deben elaborarse suscintamente y con

intención de conocer la opinión del grupo sobre algunos aspectos ya mencionados y otros más como: tema, servicios, etc. pudiendo incluso elaborar escalas y parámetros que sólo nuestra creatividad e intención de profundidad le darán límites, sugiero que este instrumento cuando lo construyamos sea breve, de fácil respuesta y de carácter utilitario.

**BIBLIOGRAFIA**

A fin de fundamentar el presente capítulo he recurrido a las siguientes fuentes:

**I.**

**Pinto Villalturo, Roberto**

**Curso: Formación Profesional de Instructores de Empresa  
1988.**

**II.**

**Castilla Abeyro, Carlos**

**Curso: Formación de Instructores en BANOBRAS.  
1984.**

**III.**

**Grados Espinoza, Jaime**

**Curso: Formación de Facilitadores de Capacitación.  
1990.**

IV.

Landsheere, Gilbert

Diccionario de la Evaluación y de la Investigación  
Educativas.

Ed. Oikos-tau.

1985.

## EVALUACION

## 7. Evaluación

El proceso enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas que faciliten el cambio de conducta en el sujeto que aprende, cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales con respecto a los objetivos de adiestramiento.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en adultos es considerado como el desarrollo de experiencias cuya secuencia se deriva de objetivos precisos y anticipados. Estos objetivos de aprendizaje son significativos si consideran las necesidades de los participantes y pueden ser sometidos a medición y posteriormente a interpretación, es decir, si pueden ser evaluados.

La evaluación considerada como indicador del avance en el proceso de enseñanza-aprendizaje es fundamental e inherente al proceso de una capacitación técnicamente llevada. La evaluación es pues la técnica que permite constatar, tanto al que instruye como al que aprende, en que medida están logrando sus metas.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios para evaluar el logro de dichos objetivos, esto es, si se describe específicamente la conducta requerida para el desempeño de

una tarea, se tendrá indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así también como identificar deficiencias.

La definición de objetivos permite establecer las metas de aprendizaje y las condiciones bajo las cuales los participantes mostrarán sus habilidades y conocimientos, es decir, que evaluar y como hacerlo.

#### 7.1. Significado de la evaluación.

En general la evaluación es un proceso sistemático que identifica, capta y aporta la información que apoya la toma de decisiones y retroalimenta a los responsables y participantes de planteamientos, acciones o resultados del programa al que se aplica. Permite mediante valoraciones y análisis la comparación de los distintos elementos del programa con parámetros o puntos de referencia previamente determinados para la integración de información útil para la toma de decisiones.

La evaluación es un proceso integral presente en todos los momentos de la capacitación, se conforma como método de investigación y conocimiento que permite analizar y sistematizar las acciones que se realizan con el fin de

recuperar e integrar las experiencias retroalimentando sus planteamientos.

La evaluación sólo tiene sentido si esta en relación directa con el proceso de capacitación como una acción vinculada y que esta presente desde el inicio hasta el final.

#### 7.2. Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

La evaluación en el rendimiento en el aprendizaje nos dirá hasta que punto se esta cumpliendo con los fines de la enseñanza cuyo responsable inmediato es el instructor que en ella participa, aunque indirectamente pueden intervenir otros factores.

Evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje significa ponderar en forma colectiva, individual, total o parcialmente los resultados obtenidos de la actividad conjunta del instructor y capacitandos. En todo caso la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje contestará las siguientes preguntas:

Se están logrando o se logran los objetivos planteados para el curso ?

Son adecuados los procedimientos de enseñanza ?

Están los participantes en condiciones para proseguir con el proceso ?

Están adecuadamente planeados los programas de estudio ?

Son realistas los objetivos propuestos ?

De esto se desprende la siguiente definición:

Evaluación es el conjunto de operaciones que tienen como fin determinar y valorar los logros alcanzados por los participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje con respecto a los objetivos planteados en los programas de capacitación.

Funciones de la Evaluación en el Proceso Enseñanza-aprendizaje (E-A).

Un proceso de evaluación en la capacitación permite explicar algunas de sus funciones, las cuales como veremos guardan en alguna medida relación con las fases del proceso enseñanza-aprendizaje.

### 7.3 Productos de la Evaluación.

-Permite conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y en su caso hacer las correcciones de procedimiento pertinentes.

-Retroalimentación del sub-sistema de aprendizaje, ofreciendo al capacitando una fuente de información que le permita conocer aciertos y errores.

-Permite dirigir la atención del participante hacia los aspectos de mayor importancia como conclusiones o aspectos centrales en el material de estudio.

-Permite al capacitando orientarse en cuanto al tipo de respuesta que se espera de él, lo cual implica orientación en las formas preferibles del tratamiento y estudio, revisión de los materiales o ejecución de las prácticas correspondientes.

-Permite hacer conciencia al capacitando de su grado de avance evitando la inmediata reincidencia en los errores y su consiguiente encadenamiento.

-Da oportunidad de reforzar las áreas de estudio en que el aprendizaje haya sido insuficiente.

-Permite emitir juicios justos y representativos del aprendizaje ocurrido en el curso de acuerdo con el logro de objetivos propuestos.

-Da oportunidad de lograr la viabilidad de los programas a la luz de las condiciones reales de operación.

-Permite planear los siguientes cursos atendiendo a la secuencia lógica de los temas, como la coherencia estructural del proceso, modificando y adecuando el orden temático y el ritmo de la sesión en base a la anterior experiencia.

#### 7.4. Momento de la Evaluación.

Considerando a la evaluación como inherente al proceso E-A se pueden determinar tres formas esenciales de la misma, cada una de las cuales tiene sus alcances y características.

##### Evaluación Diagnóstica

Esta evaluación se practica antes de iniciar el proceso de E-A, con el propósito de conocer el nivel de preparación de los participantes e incluye la identificación de características generales, experiencia laboral, trabajo actual, necesidades que se cubrirán via instrucción, etc. Así mismo permite establecer cuantitativamente los conocimientos y habilidades con los que llegan al curso y luego compararlos con los resultados y así verificar en forma objetiva el efecto de la instrucción; la manera usual de practicar esta evaluación es mediante la aplicación de una prueba.

### Evaluación Formativa

Durante las sesiones de E-A se debe poner especial interés en corroborar continuamente si los objetivos de aprendizaje se están logrando y en que grado, esto se conoce como evaluación formativa y su propósito es arrojar información para adecuar el contenido, técnicas de instrucción, etc. a las características y expectativas del grupo y ponderar el grado en que se van logrando los objetivos propuestos. Esta evaluación es importante, en virtud de que proporciona indicadores sobre la efectividad de las acciones llevadas a efecto.

### Evaluación Sumaria.

Esta evaluación se remite a los logros finales del aprendizaje y pretende determinar la efectividad de un curso al verificar los efectos de la instrucción, para esto se requiere de la aplicación de una post-prueba que nos dirá con precisión de los cambios ocurridos atribuibles a la capacitación. Con ello la evaluación final proporciona indicadores sobre el desempeño individual, que facilita la toma de decisiones sobre la promoción de los participantes en un momento dado.

Por último es importante recordar que toda evaluación proporciona criterios a fin de desarrollar futuras actividades capacitacionales.

#### 7.5. Procedimientos e Instrumentos de Evaluación.

Ya he señalado la importancia de la evaluación, ahora para la correcta apreciación de conocimientos, conductas, y grado de aprovechamiento en general, se requiere de diferentes tipos de procedimientos e instrumentos dependiendo siempre de los objetivos de aprendizaje. El instructor deberá tomar en cuenta además que los procedimientos de evaluación sean claros, precisos y coherentes con lo que pretenden evaluar.

##### Procedimientos.

Para evaluar conocimientos se emplean procedimientos en los que se requiere que el participante responda a estímulos o situaciones problema a partir del reconocimiento o evocación de determinada información de acuerdo al contenido del curso y el nivel de dominio establecido en los objetivos. En la evaluación de conocimientos, la situación de examen implica una reorganización de los problemas, por lo que debe ofrecer señales y claves en relación con el

conocimiento adquirido, la tarea del examinado es identificar dichas claves de la manera más eficaz.

En el caso de la evaluación de destrezas cuyo propósito es verificar la competencia psicomotriz del individuo, el aprendizaje se puede determinar mediante técnicas observacionales. Estas técnicas requieren de la descripción precisa de la conducta que interesa evaluar, ya que durante la observación se debe ir registrando la aparición de la conducta y la frecuencia con la que ocurre.

#### La Evaluación de Actitudes.

Este tipo de evaluación requiere de un esfuerzo sistemático para reunir evidencias sobre las modificaciones en este campo.

Para ello se pueden emplear las técnicas de información directa como la entrevista personal, los cuestionarios y escalas estimativas que proporcionan información sobre la posición del individuo con respecto a un objeto psicológico o situaciones sociales en las que se desempeña.

#### 7.6. Instrumentos de Evaluación.

Existen varios procedimientos de evaluación entre los que se encuentran las pruebas de aprovechamiento o de logro que pueden ser de forma oral o escrita.

**Pruebas Orales.**

Estas pruebas consisten en una serie de preguntas que formula el examinador al examinado en forma individual y que le permiten conocer en alguna medida el nivel de conocimiento.

Presenta las siguientes ventajas:

-Permite apreciar el grado de dominio que se tiene en algunas disciplinas tales como de orden literario, facilidad de expresión, etc.

-Cuando se aplica esta técnica es posible corregir de inmediato los errores en que pudiera incurrir el examinado.

Presenta los siguientes inconvenientes.

-El examinado tiene menor oportunidad de reflexionar sus respuestas en virtud de que debe contestar de inmediato.

-Las respuestas a las preguntas varían en cantidad y calidad de un examinado a otro.

-Su aplicación consume mucho tiempo.

-El factor memoria es muchas veces más determinante que el factor razonamiento.

-No favorece a aquellos que no tienen facilidad de palabra.

En consecuencia la recomendación con respecto a esta técnica es limitar su uso al mínimo.

### Las Pruebas Escritas

Se pueden clasificar de acuerdo a la naturaleza de su construcción, modo de calificación y función a desempeñar.

Lo usual es optar entre las opciones de pruebas objetivas o pruebas de ensayo.

La prueba objetiva es fuertemente estructurada y requiere del capacitando que proporcione una o dos palabras, o bien seleccione la respuesta correcta entre un cierto número de alternativas.

La prueba de ensayo es considerada como prueba de elemento único o sea una sola pregunta.

La selección del tipo de prueba a usar esta determinada por la calidad de los productos de aprendizaje por medir de acuerdo a los objetivos propuestos.

**Prueba de Ensayo.**

El valor de esta prueba consiste en que se presta para ponderar la capacidad del examinado para organizar, integrar y sintetizar sus conocimientos.

Puede clasificarse como de respuesta abierta o respuesta restringida, en la primera se da al examinado la entera libertad para formular su respuesta, en la segunda se restringe la índole, extensión y organización de la respuesta.

El tipo de respuesta extensiva presenta las siguientes limitaciones:

-Es deficiente en cuanto a medir conocimientos sobre hechos pues las respuestas cubren sólo una área de la información.

-La calificación se torna difícil, pues la organización, coherencia, legibilidad, etc. de la respuesta se da en base a la subjetividad del examinado.

Por el contrario las preguntas de respuesta restringida hacen mínimas las debilidades que presenta la de respuesta abierta.

La evaluación escrita objetiva presenta algunas ventajas:

-Proporciona una muestra amplia de conocimientos adquiridos (tan grande como se diseña el instrumento).

-Se restringe al contenido de la materia en cuestión.

-Elimina subjetividad del examinado.

-Permite elaborar un juicio rápido y real porque tiene la propiedad de ser cuantificable.

-Responde a los objetivos de aprendizaje que se han establecido

**Desventajas:**

-Su elaboración implica cierta dificultad de tiempo, pues para cada conocimiento se requiere preparación particular.

-Requiere de experiencia a fin de que las preguntas sean realmente objetivas.

-Implica costos de impresión.

-Exige supervisión a fin de evitar que los examinados se transmitan las respuestas.

Dentro de las evaluaciones escritas objetivas existen varios tipos; sin embargo, en el ámbito de la capacitación las siguientes son las de uso más frecuente:

**Tipo Verdadero-Falso.**

Se basa en la elección de una entre dos opciones. Esta situación da margen al acierto por casualidad, a fin de minimizar esto, algunas veces se establecen factores de corrección, por ejemplo, si de 100 preguntas el examinado acierta en 80 y se equivoca en 20 se resta 20 de 80 de lo que resulta un puntaje de 60. Las preguntas no contestadas son consideradas como respuestas erróneas.

**Tipo Laguna.**

Es del tipo de frases incompletas en la cual hay uno o más espacios en blanco que deben llenarse en forma adecuada. En este caso evitemos que la frase comience con una laguna, pues esto hace más difícil la comprensión. Es recomendable evitar que las lagunas correspondan a elementos gramaticales como adjetivos, preposiciones, conjunciones, verbos ni adverbios, sino que se refieran a aspectos técnicos, nombres, referencias, códigos, etc.

**Tipo Respuesta por Pares.**

Consiste en asociar dos reactivos y lo común es estructurado mediante dos columnas. La primera se encuentra numerada en

orden secuencial y con base a los enunciados en esta primera columna y su número correspondiente, el participante tiene que seleccionar la respuesta adecuada en la segunda columna y asignarle el número correspondiente asociado en la primera columna.

Es recomendable que la cantidad de respuestas sea mayor que la cantidad de preguntas existentes en la primera columna a fin de que las asociaciones no se formen por exclusión, es importante también que las formulaciones expresadas en la segunda columna no sean obviamente continuación de las frases de la primera, para evitar este inconveniente es recomendable que las respuestas de la segunda columna sean precisas y de un solo tipo: términos técnicos, referencias, pasos de una operación, normas de seguridad, etc.

Tipo definición de secuencia.

Consiste en poner en orden o dar secuencia a una serie de informaciones que se proveen en forma desordenada. Es decir, se solicita al examinado que asigne el ordenamiento que corresponde a la secuencia correcta. Es de suma utilidad cuando se pretende evaluar secuencias de operación, métodos de trabajo, que exigen un procedimiento determinado que es estricto.

**Tipo Opción Múltiple.**

Esta modalidad consiste en seleccionar una respuesta dentro de un conjunto de opciones; aquí caben dos subtipos la de respuesta correcta o única o la de mejor respuesta.

Consta de una pregunta expresada en forma directa o como oración (incompleta) seguida de varias posibilidades. En la de respuesta correcta, sólo una opción es adecuada. En la de mejor respuesta debe escogerse la respuesta más adecuada entre un conjunto de posibilidades, en el cual hay algunas erróneas, otras parcialmente correctas y una única que sin lugar a dudas corresponde a lo solicitado.

**Tipo Cancelación o Eliminación.**

Consiste en que el examinado debe excluir algunos ítems que no se avienen a la pregunta formulada.

La preparación de pruebas que incluyen este tipo de reactivos exige un amplio dominio por parte de quien prepara el instrumento de evaluación, de la temática a ser manejada en cada acción capacitadora, deberá conocer en algunos casos las operaciones o procesos correspondientes; en este caso tendrá que trabajar de cerca con quienes se encargan de definir puestos y detectar necesidades de capacitación.

### Evaluación por Aplicación Práctica.

Es un tipo de evaluación aplicable cuando se trata de medir el dominio sobre ciertas técnicas adquiridas via capacitación.

Responde a dos tipos de habilidades:

Las que responden a aspectos intelectuales o técnicos, como puede ser resolver un problema aplicando un técnica dada o mediante la aplicación de principios científicos (Matemáticas, Física, Química, etc.) o la simple aplicación de aspectos tecnológicos que le son propios a la empresa o institución.

### Evaluación a Libro Abierto.

Este tipo de evaluación es apropiada en caso de personal que debe aplicar procedimientos complicados donde es necesario recurrir a manuales de procedimientos.

Tiene también aplicación en casos de personal especializado en donde es preciso ponderar el grado de comprensión y dominio de una disciplina que exige análisis y reflexión, o cuando el objetivo central en cuestión, es resolver problemas técnicos como por ejemplo: Ingeniería de

Procesos en Farmacología, proyectos de redituabilidad financiera, etc.

Se debe aplicar sólo si los problemas o cuestiones implican un enfoque personal y el evaluado requiere consultar información genérica y el aspecto a medir esta en inter-relacionar la información y obtener una respuesta.

#### 7.7. La Evaluación de Resultados

Los resultados de la capacitación en sí, serán producto de una evaluación posterior, su aplicación según Jaime Grados E. debe hacerse a los tres meses de haber concluido el curso.

Esta evaluación implica varios factores muy importantes que deben tomarse en cuenta, tales como:

-Si el medio ambiente favorece o no la aplicación de la información adquirida.

-Si hay interés por parte de los participantes por la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en la capacitación.

En caso de habilidades el carácter objetivo de la evaluación dependerá de las siguientes condiciones:

-Si para todas las actividades o puestos existen claramente especificadas funciones, tareas, subtareas y los elementos de tarea que no sean indivisibles por naturaleza.

-Asociado a cada elemento existe o esta especificada algún tipo de habilidad, por elemental que sea.

-Para cada habilidad como para cada tarea, existe un método de trabajo específico, el cual implica secuencia, modo de trabajar, tiempo de tarea, normas de seguridad, calidad y observancia de políticas de trabajo.

Habiéndose cumplido con estas condiciones, se procede a elaborar instrumentos de evaluación que deben cumplir con las siguientes características:

-Toda persona que va a ser evaluada debe disponer de los medios necesarios para realizar la actividad indicada.

-Durante la evaluación observar los resultados obtenidos, las técnicas de ejecución que sigue el examinado, el ritmo en su trabajo y la observancia de normas de calidad, seguridad, tiempo, etc. que efectúa en su ejecución.

-Establecer parámetros de referencia lo cual implica valores numéricos idóneos para cada factor a evaluar.

-Ponderar el grado de comprensión acerca de los procedimientos seguidos y la fundamentación teórica de sus actos.

-El análisis de los resultados obtenidos deberá hacerse en función de los objetivos terminales, de los medios utilizados y condiciones personales de cada participante.

-La evaluación de resultados debe hacerse en el campo, debe involucrar a los elementos del sistema (subordinado-jefe, etc.). El Área de capacitación deberá fungir como promotora de la evaluación y como asesora especialista en identificar las formas más adecuadas de evaluar. En fin, los objetivos de la mayoría de los programas de capacitación debe establecerse en términos de resultados deseables como reducción de costos, de ausentismo, incremento en calidad o cantidad, etc. pero tengamos presente que en algunos programas es muy difícil hacer una evaluación en estos términos.

Recordemos además que dentro de la evaluación de resultados es importante la separación de variables extrañas, pues resulta fundamental ubicar qué es atribuible al programa de capacitación.

La tarea de medir y evaluar no es fácil. Planificar una buena evaluación, interpretar adecuadamente resultados, son

actividades complejas, que requieren de una eficiente preparación por parte de los responsables de llevarla a cabo.

**BIBLIOGRAFIA**

Con la intención de fundamentar debidamente el presente capítulo he recurrido a las siguientes fuentes:

**I**

**Castilla Abeyro, Carlos**

**Curso: Formación de Instructores en BANOBRAS.**

**1984**

**II**

**Arias Galicia, Fernando**

**Capacitación para la Excelencia**

**Ed. Argus.**

**1988.**

**III**

**Pinto Villaitoro, Roberto**

**Curso: Formación Profesional de Instructores de Empresa**

**1988.**

IV

Departamento de Desarrollo Curricular

ENEP Zaragoza

Manual de Evaluación del Aprendizaje

UNAM

1988

V

Laffitte Breton Ma. Eugenia

Jiménez Osorio, Alvaro

Manual de Técnicas de Evaluación

Ed. Nueva Generación

## CONCLUSIONES

**Conclusiones:**

1.- En el contexto empresarial de nuestro país en la presente era de "modernidad" al instructor se le ha dado en llamarle facilitador del aprendizaje, su actividad es el aprendizaje, trabaja con adultos, su misión es que estos aprendan, en consecuencia debe familiarizarse con el término aprendizaje, entenderlo como el fin último de su actividad, debe entender la trascendencia y alcances que tiene, pues que el aprendizaje ocurre a lo largo de la vida. El instructor hablando en términos conductuales, es un modificador de la conducta de las personas y su esfuerzo primordial debe ir en ese sentido.

El instructor es un facilitador del aprendizaje.

2.- La organización y planeación de un curso son esenciales para llegar a feliz término del mismo, estas son tareas primordiales a las que debe abocarse un instructor.

3.- La materia prima para elaborar objetivos instruccionales, contenido, técnicas instruccionales, apoyos didácticos y evaluación es la Determinación de Necesidades de Capacitación

4.- La elaboración de un esquema didáctico, que se ve plasmado en la llamada carta descriptiva, en el ámbito actual de la capacitación profesional, es un apoyo útil y sumamente necesario a fin de tener muy claro los objetivos propuestos y alcanzarlos en una medida de excelencia.

5.- Tener presente el perfil de un instructor eficaz siempre será de gran ayuda a fin de no perder el camino y permanecer eficaces y profesionales en nuestro quehacer como capacitadores.

6.- Conocer las técnicas de instrucción y aplicarlas adecuada y oportunamente es de suma importancia para el capacitador profesional, que no sólo hace más atractivas las sesiones de enseñanza aprendizaje, sino que además el aprendizaje por parte de los capacitandos resulta más sencillo y motivante.

7.- Los apoyos didácticos no deben usarse de una manera arbitraria, como todo en la capacitación requieren de preparación adecuada y un uso oportuno, por lo tanto es necesario ampliar imaginación y creatividad no solo en su elaboración sino en su uso.

8.- La autoevaluación como instructor es no solo necesaria para verificar el cumplimiento de objetivos en un curso, sino también que resulta indispensable, a fin de avocarnos a nuestra continua superación en el ejercicio profesional, que cada curso no solo sea mejor que el anterior, sino que también nosotros seamos mejores profesionales.

9.- La evaluación se debe dar en todo momento de la capacitación y la misma es la base para toda ulterior mejora de los programas de capacitación, en todos sus aspectos.

## VOCABULARIO

**Vocabulario.**

**didáctico.-** Dicese de lo que es adecuado para instruir o enseñar; perteneciente a la enseñanza como contrapunto al aprendizaje por observación o estudio directo.

**esquema.-** a) Cantidad de ideas o conceptos combinados en un plan o bosquejo coherente; plan o modelo que muestra las relaciones esenciales o importantes entre conceptos. b) Marco de referencia para recordar sistemáticamente los datos; bosquejo que muestra las interrelaciones de los datos, especialmente subordena los detalles.

**estructura.-** Es un conjunto de elementos entre los cuales existe una relación de tal forma que toda modificación de un elemento o una relación entraña una modificación de los otros elementos o relaciones.

**evaluación.-** Es el procedimiento sistemático para determinar la efectividad de los eventos de instrucción a la luz de las evidencias.

**método.**- Programa que regula el avance de una serie de operaciones a cumplir señalando ciertos errores a evitar en vistas a alcanzar un resultado determinado.

Mientras que la palabra método implica un plan de acción que debe permitir alcanzar un objetivo, una técnica es un procedimiento o un conjunto de procedimientos particulares.

**rol.**- Conjunto de las formas de actuar que en una sociedad dada, son consideradas que caracterizan la conducta de las personas en ejercicio de una función en particular.

Comportamiento esperado de un individuo en relación al lugar que ocupa en la sociedad .

En los juegos vivenciales es el comportamiento esperado de un participante en relación a un papel asignado de la dinámica grupal.

**técnica.**- procedimiento o conjunto de procedimientos particulares encaminados a la obtención de un resultado determinado; manera de hacer, conjunto de los procedimientos ordenados y puestos a punto cuantificadamente que se usarán en la investigación y en la transformación de la naturaleza.

## BIBLIOGRAFIA

**Bibliografía**

- 1.- Bircea, Cesar.  
Hacia una Didáctica por Objetivos.  
Ed. Morata S.A. 1980 (España).
- 2.- Autores Varios.  
Sistemas de Relaciones Laborales.  
Centro Nacional de Productividad de México, A.C.  
1981 (México).
- 3.- Diario Oficial.  
10 de agosto de 1984 (México).
- 4.- Eco, Humberto.  
Como se hace una tesis.  
Ed. Gedisa S.A. 1987. (México).
- 5.- Gago, Antonio.  
Modelos de Sistematización del Proceso  
Enseñanza-Aprendizaje.  
Ed. Trillas, S.A. 1979. (México).
- 6.- Gago, Antonio.  
Elaboración de cartas descriptivas.  
Ed. Trillas S.A. 1982 (México).

## 7.- Grados, Jaime.

Inducción, Reclutamiento y Selección.

Ed. Manual Moderno S.A. 1988 (México).

## 8.- Jackering, Werner.

Guía General para Docentes.

Ed. Fundación Alemana para el desarrollo  
internacional. 1988.

## 9.- Kemp, Jerrold.

Planeamiento Didáctico.

Ed. Diana. 1985. (México).

## 10.- Landsheere, Gilbert.

Diccionario de la Evaluación y de la  
Investigación Educativas.

Ed. Oikos-tau, S.A. 1985 (España).

## 11.- Linton, Marigold.

Manual Simplificado de Estilo.

Ed. Trillas S.A. 1986 (México).

## 12.- Mager, Robert.

Formulación Operativa de Objetivos Didácticos.

Ed. Marova S.A. 1980 (España).

**13.- Dillman, Caroline.**

**Como Redactar Objetivos de Instrucción.**

**Ed. Trillas 1979 (México).**

**14.- Pinto, Roberto.**

**El Proceso de la Capacitación.**

**Ed. Diana. 1990 (México).**

## ANEXOS

**ANEXOS:**

A continuación incluyo algunos formatos de uso frecuente en cursos y programas de capacitación, no esta de más añadir que dichos formatos pueden ser adaptados a los diversos ámbitos y características de las empresas y que estos son tan solo modelos:

**ANEXO I.- CEDULA DE D.N.C.**

**ANEXO II.- CARTA DESCRIPTIVA DE CURSO.**

**ANEXO III.- GUIA DE COORDINACION DE CURSOS**

**ANEXO IV.- EVALUACION DE REACCION**

**ANEXO V.- GUIA DE RETROALIMENTACION A INSTRUCTORES**

**ANEXO VI.- ARREGLO DE AULA**

**ANEXO I  
CEDULA DE D.N.C.**

D.N.C.

NECESIDADES DE CAPACITACION

No. AREA \_\_\_\_\_

1.- NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

2.- VA DIRIGIDO A: \_\_\_\_\_

PUESTO (S)	No. PERSONAS
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3.- FINALIDAD DEL CURSO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ORIENTANDO A:      CONOCIMIENTO ( )      HABILIDADES ( )      ACTITUDES ( )

4.- LOS TEMAS DE DEBERA TRATAR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- PRIORIDAD PARA EJECUTARSE: \_\_\_\_\_

6.- CONSIDERO QUE ESTE CURSO PODRIA SER DE INTERES PARA EL AREA: \_\_\_\_\_

7.- SIGUIERE USTED ALGUN INSTRUCTOR ?      SI ( )      NO ( )  
INTERNO ( )      EXTERNO ( )      NOMBRE: \_\_\_\_\_

UBICACION: \_\_\_\_\_

TELLEFONO: \_\_\_\_\_

## **ANEXO II**

### **CARTA DESCRIPTIVA DE CURSO**



# CARTA DESCRIPTIVA DE CURSO

FECHA DE ELABORACION HOJA Nº

DIA	MES	AÑO	DE

## DESCRIPCION DEL CURSO (CONTINUACION)

CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICA DIDACTICA	MATERIAL Y/O APOYO DIDACTICO	INSTRUCTOR	EVALUACION	DURACION HORAS	HORARIO		DIA
		INSTRUCTOR	CAPACITANDO						DE	A	

OBSERVACIONES

NOMBRE DE QUIEN ELABORA

V.B. JEFE DIVISION CAPACITACION

**ANEXO III**  
**GUIA DE COORDINACION DE CURSOS**

## GUIA DE COORDINACION DE CURSOS

### ANTES DEL CURSO

- ( ) Notificación de fecha para realizar el curso
- ( ) Aviso con 15 días de anticipación a los participantes
- ( ) Recordatorio 7 días antes de iniciar el curso
- ( ) Relación de participantes confirmados 2 días antes del curso
- ( ) Información al participante sobre preparación al curso
- ( ) Local adecuado (ventilado, con luz suficiente, comodidad para los participantes, ausencia de ruidos e interrupciones)
- ( ) Pizarrones, gises, borradores
- ( ) Rotafolio
- ( ) Proyector de cine de 16 mm sonoro
- ( ) Pantalla
- ( ) Proyector sobre el hombro de acetatos
- ( ) Proyector de transparencias y/o de cuerpos opacos
- ( ) Extensión eléctrica suficientemente grande
- ( ) Repuestos de focos para los proyectores
- ( ) Checar swiches de prendido y apagado de luces del salón
- ( ) Servicios de limpieza del salón (ceniceros, polvo, etc.)
- ( ) Servicios de cafetería para los descansos en clases
- ( ) Servicio de jarras con agua, vasos suficientes
- ( ) Mesas para ejercicios vivenciales (4 mínimo)
- ( ) Letreros con los nombres de los participantes e instructores
- ( ) Carpetas, materiales didácticos, lápices y gomas para los participantes
- ( ) Programa día a día con horarios, temas, lugares, etc., a cumplir en el curso
- ( ) Pizarrón de avisos a participantes
- ( ) Información adicional (servicio médico, alojamiento, cuota, gastos extras, llamadas telefónicas, etc.)
- ( ) Diplomas listos
- ( ) Movimiento de fondos para financiamiento del curso
- ( ) Inauguración del curso por:
- ( ) Clausura del curso por:

## DURANTE EL CURSO

- ( ) Inicio puntual de las sesiones
- ( ) Terminación puntual de las sesiones
- ( ) Apego a los puntos del temario
- ( ) Lista de asistencia a cada sesión o día
- ( ) ¿Jarras con suficiente agua?
- ( ) Vasos limpios
- ( ) Ceniceros suficientes
- ( ) Letreros con nombres
- ( ) Carpetas y apuntes
- ( ) Lápices y gomas suficientes
- ( ) Sacapuntas
- ( ) Gises, borrador y trapo húmedo para el pizarrón
- ( ) Plumones marcadores de colores
- ( ) Silla de bar para el instructor
- ( ) Operador de cine y proyectores de transparencia o de cuerpos opacos
- ( ) Intercambio de lugares de los participantes cada sesión matutina y vespertina
- ( ) Servicio de cafetería en horario programado de descanso
- ( ) Temperatura templada del salón
- ( ) Ausencia de ruidos e interrupciones
- ( ) Cordialidad entre participantes e instructor
- ( ) Participación activa
- ( ) Claridad de exposición
- ( ) Suficientes mesas para ejercicios
- ( ) Todos pueden oír y ver con facilidad
- ( ) Versatilidad del mobiliario del salón para sentarlos en U
- ( ) Ceremonia de clausura. Invitados de honor:
- ( ) Información pertinente se envía al coordinador que permita saber exactamente qué hacer, cuándo y cómo hacerlo
- ( ) Evaluación del curso
- ( ) Entrega de Diplomas por:

DESPUES DEL CURSO

- ( ) Despedida de participantes invitados e instructores
- ( ) Evaluaciones computadas (\*)
- ( ) Informe de asistentes por día (\*)
- ( ) Informe sobre el desempeño del instructor (\*)
- ( ) Informe sobre las condiciones del local (\*)
- ( ) Reporte de puntos del temario tratados (\*)
- ( ) Reporte del medio ambiente que privó en el curso (\*)
- ( ) Reporte sobre las facilidades de servicio de limpieza y cafetería (\*)
- ( ) Apuntes entregados (\*)
- ( ) Aspectos sobresalientes positivos
- ( ) Aspectos sobresalientes negativos

RESUMEN DEL CURSO		PRESUPUESTO	
Curso	Horas	Sede	De/A
Instructores		Coordinador	
Participantes		Problemas de Coordinación	
		_____	
		_____	
		_____	
Aspectos sobresalientes positivos		Aspectos sobresalientes negativos	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	

**ANEXO IV**  
**EVALUACION DE REACCION**

NOMBRE DEL EVENTO

NOMBRE DEL INSTRUCTOR

FECHA ELABORAC.

PAGINA

DIA MES AÑO

7 DE 4

A FIN DE MEJORAR EL DESARROLLO DE ESTE TIPO DE EVENTOS, AGRADECEREMOS REALIZAR LA EVALUACION DE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS QUE A CONTINUACION SE MENCIONAN.

INSTRUCCIONES:

MARQUE CON UNA "X" EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE A LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA.

E S C A L A

1. MUY MALO      2. MALO      3. REGULAR      4. BUENO      5. MUY BUENO

EJEMPLO:

EL NIVEL DE APRENDIZAJE EN ESTE CURSO FUE:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EN ESTE EJEMPLO SE JUZGO QUE EL APRENDIZAJE FUE BUENO, POR LO QUE SE MARCO EL CASILLERO CUATRO.

A.- TEMA

1.- EL CONTENIDO DE LOS TEMAS FUE:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

2.- LA UTILIDAD DE LOS TEMAS DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA FUE:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.- LA SECUENCIA DE LOS TEMAS DESARROLLADOS FUE:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4.- EL DESARROLLO DE LOS TEMAS CUMPLIERON LOS OBJETIVOS - PROPUESTOS, EN FORMA:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_

## ASPECTOS EVALUADOS

PAGINA

3 DE 4

## B. INSTRUCTOR

	1	2	3	4	5
1. EL CONOCIMIENTO SOBRE LOS TEMAS TRATADOS FUE:	<input type="checkbox"/>				
2. SU COMPORTAMIENTO ANTE EL GRUPO FUE:	<input type="checkbox"/>				
3. SU FORMA DE EXPRESION FUE:	<input type="checkbox"/>				
4. LA EJEMPLIFICACION UTILIZADA POR EL INSTRUCTOR FUE:	<input type="checkbox"/>				
5. SU RITMO DE TRABAJO FUE:	<input type="checkbox"/>				

## SUGERENCIAS

## C. APOYOS DIDACTICOS

	1	2	3	4	5
1. EL APOYO AUDIOVISUAL UTILIZADO FUE:	<input type="checkbox"/>				
2. EL CONTENIDO DEL MATERIAL ESCRITO FUE:	<input type="checkbox"/>				
3. EL CONJUNTO DE JUEGOS Y EJERCICIOS UTILIZADOS EN EL EVENTO FUE:	<input type="checkbox"/>				

## ASPECTOS EVALUADOS

HOJA

4 DE 4

## D. SERVICIOS

	1	2	3	4	5
1. LA COORDINACION PREVIA AL EVENTO (RESERVACIONES, AVISO OPORTUNO, ETC.) FUE:	<input type="checkbox"/>				
2. LA COORDINACION DURANTE EL EVENTO FUE:	<input type="checkbox"/>				
3. LAS CONDICIONES DEL SALON EN QUE SE CELEBRO EL EVENTO (ILUMINACION, VENTILACION, TAMBOR, ETC.) FUE:	<input type="checkbox"/>				
4. LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS FUERON:	<input type="checkbox"/>				

## E. APRECIACION GLOBAL

1. LO QUE MAS ME GUSTO DEL EVENTO FUE:

2. LO QUE MENOS ME GUSTO DEL EVENTO FUE:

3. EL USO PRACTICO DEL (LOS) CONOCIMIENTO (S) ADQUIRIDO (S) SERA:

SI LO DESEA, PUEDE ANOTAR SUS DATOS PERSONALES:

NOMBRE

AREA

TELEFONO

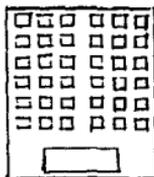
## **ANEXO V**

### **GUIA DE RETROALIMENTACION A INSTRUCTORES**

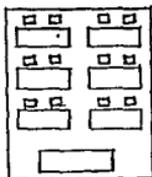
GUIA PARA LA RETROALIMENTACION DE INSTRUCTORES

CRITERIOS DE RETROALIMENTACION	SI	NO	OBSERVACIONES	
			HABILIDADES POR SUPERAR	HABILIDADES ADECUADAS
11. Actuó de forma segura y espontánea 12. Manejó correctamente la voz 13. Usó un vocabulario claro, sencillo y accesible 14. Utilizó muletillas 15. El lenguaje NO verbal fue el adecuado 16. Controló el tiempo				
<b>III CIERRE</b>  1. Logró el objetivo de aprendizaje propuesto  2. Elaboró una síntesis con los conceptos fundamentales  3. Realizó una evaluación				

**ANEXO VI**  
**ARREGLO DE AULA**



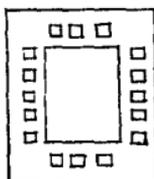
ESTILO TEATRO



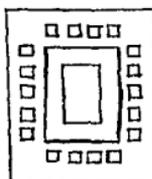
ESTILO SALÓN  
DE CLASES



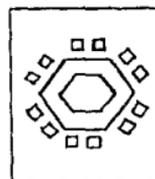
ESTILO "U"



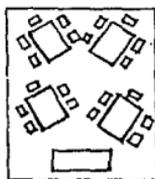
ESTILO JUNTA



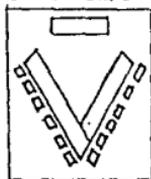
ESTILO  
CUADRO CERRADO



ESTILO EXÁGONO



ESTILO "MESA DE  
TRABAJO"



ESTILO "V"