



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

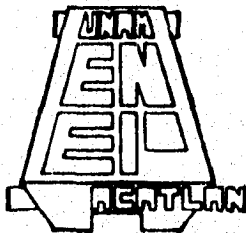
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**



**PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE  
LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION EN  
HABILITACION DE INSTRUCTORES  
DEL IMSS, EN SU DELEGACION  
TLALNEPANTLA**

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL  
DE SERVICIO A LA COMUNIDAD**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :  
RUTH YAZMIN BETANZOS FERNANDEZ**



ACATLAN, EDO. DE MEX.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

3  
2y



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN**

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL DE SERVICIO A LA  
COMUNIDAD**

**PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE  
CAPACITACIÓN EN HABILITACIÓN DE INSTRUCTORES  
DEL IMSS, EN SU DELEGACIÓN TLALNEPANTLA**

**RUTH YAZMIN BETANZOS FERNÁNDEZ**

**Programa: Habilitación de Instructores  
Clave del programa: 94-05/008-3734  
No. de cuenta: 9158130-1  
Carrera: Pedagogía  
No. de cartilla del servicio social: 91641  
No. del expediente: 121007  
Institución de prestación: IMSS; Delegación No. 15, Edo. de Méx.  
Periodo de prestación: 1/12/1994 a 1/06/1995  
Asesora: Lic. Nancy Picazo Villaseñor**

**A TI PADRE**

*Que aunque no estes hoy a  
mi lado, me indicaste el camino a  
seguir*

**A MI MADRE**

*Por el poema de mi existencia,  
sólo con el corazón se puede  
ver bien, lo esencial que es  
indivisible para los ojos.*

**A MIS HERMANOS Y A  
TODOS MIS AMIGOS**

*Que han caminado junto a mi en  
el descubrimiento de los pequeños  
y grandes enigmas que encierra  
nuestro vivir.*

**A MIS MAESTROS**

*Por haberme transmitido el  
amor de la sabiduría y la avidez  
por el conocimiento.*

**A MIS ASESORES**

*Por el empeño mostrado para  
la fructificación de esta  
semilla*



PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

*EL hombre es mortal por sus  
temores e inmortal por sus  
ideas*

## ÍNDICE

### Introducción.

	Pág.
I.- Descripción del programa.	
1.1. Datos Generales .....	1
1.2. Objetivos .....	2
1.3. Cronograma de actividades .....	3
1.4. Justificación .....	4
II.- Sustento teórico-metodológico de la práctica reportada.	
2.1. Contextualización de la problemática .....	7
2.2. El proceso de la capacitación .....	20
2.2.1. La planeación .....	24
2.2.2. La organización .....	30
2.2.3. La ejecución .....	33
2.2.4. La evaluación .....	36
2.2.5. El seguimiento .....	41
III.- Seguimiento de la problemática detectada.	
3.1. Descripción metodológica del programa Habilitación de Instructores .....	48
3.2. Descripción metodológica del programa Actualización de Instructores .....	51
3.3. Propuesta de seguimiento a los programas de Habilitación y Actualización de Instructores .....	59
3.3.1. Metodología .....	65
3.3.2. Procedimiento .....	67
3.3.3. Instrumentos .....	69

**IV. - Resultados obtenidos.**

4.1. Descripción de actividades realizadas durante el servicio .....	92
4.2. Evaluación de los objetivos del programa .....	95
4.3. Éxitos y metas alcanzadas .....	96
4.4. Problemas institucionales .....	97
4.5. Beneficio a la comunidad .....	97
4.6. Beneficio a la formación profesional .....	101

**V. - Observaciones al plan de estudios.**

5.1. Resultado de la práctica reportada .....	104
5.2. Sugerencias de manera general .....	108

Conclusiones .....	115
--------------------	-----

**Fuentes documentales y de campo**

Bibliografía .....	120
Hemerografía .....	123
Fuentes externas .....	125

**Anexos**

**I. - Cartas descriptivas**

1.1. Curso de Habilitación de Instructores .....	128
1.2. Curso-taller de Microenseñanza de Actualización de Instructores .....	135
1.2.1. Cuadro sinóptico de subtemas .....	139
1.3. Curso Planeación jubilatoria .....	144
1.4. Curso-taller de Conocimiento y superación personal .....	151
1.5. Curso de Desarrollo de la personalidad del infante .....	156

2- Instrumentos de evaluación

2.1. Formato de preevaluación .....	161
2.2. Matriz de respuestas .....	171
2.3. Cuestionario para instructores-participantes	
2.3.1. A .....	174
2.3.2. B .....	180
2.3.3. C .....	187
2.4. Hoja de respuestas .....	193
2.5. Tabla de calificación .....	195
2.6. Formatos para evaluar al instructor del curso .....	196

3.- Material de apoyo del programa Conocimiento del Ser Humano.

1.1. Conocimiento y superación personal	
1.1.1. Autocontrol del estres .....	208
1.1.2. Autoestima .....	214
1.1.3. Motivación .....	219
2.2. Desarrollo de la personalidad del infante	
2.2.1. Cognoscitivismo .....	228
2.2.2. Sexualidad .....	232
2.2.3. Socialización.....	239
2.2.4. Lenguaje .....	242

Datos Generales

## INTRODUCCIÓN

---

Los cambios que ha dado la declinación económica de Estados Unidos al dinamismo de nuevas formas de capitalismo, -que en Japón y Alemania han logrado resultados espectaculares-, han planteado la emergencia de nuevas formas de asociación entre países que ensayan ya la formación de bloques económicos en Europa, Norteamérica y la Cuenca del Pacífico, teniendo como base el derrumbe del único sistema económico alternativo al que se había enfrentado el capitalismo, el socialismo.

Contra las previsiones más optimistas de los últimos años, la incapacidad de la comunidad internacional en los inicios de esta década para desactivar conflictos regionales que, como en el caso de la guerra de los Balcanes, representan una brutal regresión tanto política, como cultural, nos lleva necesariamente a interrogarnos sobre los límites de la modernidad. Lo que muchos hablan considerado en el terreno económico como un proceso inexorable de globalización económica está a punto de terminar en la segmentación del mercado mundial en varias economías-mundo que, a diferencia de las anteriores, podrían darse el lujo de prescindir de vastas regiones de la humanidad y aún de continentes enteros: el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, la Europa Unida y la Cuenca del Pacífico, son apenas las señas de identidad de un futuro probable, definida todavía por una profunda convulsión del orden económico internacional.

La cultura del fax, del microprocesador, de la telefonía celular, de los discos compactos de las fibras ópticas, es disfrutado ya. Pero además, estos adelantos liberan también al capital y a las transacciones mercantiles de las limitaciones que las fronteras y las distancias les imponían: la mayor parte de las operaciones financieras de los principales mercados del mundo se manejan a distancia, y sus precios de equilibrio se determinan en cuestión de segundos mediante cruces simultáneos de información de oferentes y demandantes de todos los países del mundo.

Hoy día debiera estar presente en la agenda de cualquier estado la búsqueda de una estrategia que le permita sobrevivir como país adoptándose a su circunstancia y a su momento histórico, y tratando de liberar el potencial que le ofrecen sus recursos. Si algo han demostrado los acontecimientos de las últimas décadas es que el mayor recurso que posee un país y por lo mismo, su mayor ventaja competitiva frente al resto de las naciones, es su población, o mejor dicho, la capacidad técnica e intelectual de su población para la investigación científica, la innovación tecnológica y la creación artística para la solución de sus problemas económicos y sociales.

Este es el contexto a la luz del cual el Instituto Mexicano del Seguro Social, busca mantener actualizado a su personal a través de la capacitación; como el medio que prepara a los trabajadores para un mejor desempeño de sus funciones lo cual implica un mejoramiento en sus condiciones de vida, desde la cual se ha estado desarrollando desde su fundación en 1944. Los medios que tiene para alcanzar estos fines son todavía muy restringidos; debido a las dificultades que se tienen para el cumplimiento de la legislación que la rige.

Aún cuando los sistemas de capacitación se inician desde 1978 en el IMSS -a partir de se eleva a rango Constitucional dentro del Art. 123; y de la Ley Federal del Trabajo en diferentes artículos, como el 3º, 7º, 156º, etc.-, se siguen suscitando problemas legales para su cumplimiento. Desde entonces se dispone de diversos organismos que hacen valer este derecho, como son: la Unidad Coordinadora del Empleo y la Capacitación (UCECA) y los Comités Mixtos de Capacitación, entre otros, mismos que han ido cambiando con el tiempo.

La organización, de cualquier tipo que ésta sea, no solamente recibe información del medio externo, sino también de sí misma. Así tenemos que existe una normatividad específica, que legisla y reglamenta las acciones que desarrolla el responsable de capacitación y aquí se considera el proceso legal que dirige dichas acciones, junto con el administrativo e instruccional que se integra para dar objetividad a los que se denomina enfoque sistémico.

El IMSS, en sí, es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos o subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad.

La capacitación, en este sentido, es un problema complejo, que debe ser analizado, planteado y operado, desde diferentes perspectivas: económico, legal, pedagógico, laboral y administrativo, cada uno por separado pero teniendo como base la formación de un trabajador más productivo y de mejor calidad humana.

La capacitación analizada en su aspecto pedagógico aporta elementos muy valiosos que complementa la educación formal, -entendiendo a ésta como el sistema escolarizado comúnmente conocido-, como son: un ámbito laboral perfectamente delimitado, una planeación basada en las necesidades y problemas reales de la institución e inmuebles destinados exclusivamente a esta actividad, entre otros. Así mismo existen desventajas que van en detrimento de la misma, ya que no valoran en toda su capacidad sus propios recursos, tanto humanos como materiales, principalmente los primeros.

En este rubro no hay que olvidar que tradicionalmente en todo proceso de enseñanza-aprendizaje se ha manejado la idea de que es necesario que exista una persona que enseñe y otra que aprenda. Cuando la relación se establece entre adultos es conveniente revisar estos roles, ya que el alumno adulto tiene características específicas, como son: la experiencia, los intereses, las responsabilidades, familiares y laborales, entre otros, que hacen indispensable que el instructor se adapte y muchas veces se adecue a las características de sus educandos.

Es por eso que el instructor debe, además de contar con toda la información de apoyo, hacer ajustes al curso a fin de poder incorporar, tanto las experiencias como los intereses de los capacitandos, lo cual exige de él apertura y flexibilidad como cualidades esenciales.

En este sentido los instructores, del IMSS delegación No. 15, han manifestado carencias didácticas y limitaciones administrativas para la ejecución de diversos programas; aunque no se conoce con certeza el grado de esas carencias y/o limitaciones.

Para ello se trabajó con dos estrategias básicas, de las cuales carecía la Oficina de Selección y Desarrollo. La primera, como medida didáctica, consistió en reestructurar el programa "Actualización de Instructores", bajo el enfoque de la microenseñanza y el grupo de aprendizaje, retomando elementos de la propuesta de grupos operativos. Dicha metodología da la posibilidad al instructor de hacer un análisis objetivo de su desempeño docente, corrigiendo errores y reforzando áreas débiles.

La concretización de este programa fue el curso-taller de microenseñanza de actualización de instructores. Dicho taller tuvo constantes modificaciones, en la información didáctica, considerando las retroalimentaciones de los capacitandos, la dificultad o facilidad que manifestaban respecto a un determinado tema, la necesidad de omitir o ampliar algún punto en función de lo anterior, etc. Lo anterior permitió perfeccionar sistemáticamente el contenido del curso con el propósito de hacerlo más comprensible.

La segunda estrategia se basó en el diseño de una propuesta de seguimiento que diera razón sobre la eficacia de dichos programas. Con la información que se obtenga de ello se podrán establecer parámetros que verifiquen limitaciones administrativas y/o las carencias didácticas que poseen los instructores habilitados y que obstaculizan el buen logro de estos programas.

Aún cuando existe toda una reglamentación de la capacitación, a través del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN, no se especifican programas de seguimiento para los programas de Habilitación y Actualización de instructores.

El seguimiento, en un sentido amplio, es una aproximación al análisis de los fenómenos que contempla su desarrollo a través del tiempo, de ahí que sea utilizado en diversos campos: en la industria, donde puede emplearse, por ejemplo, para observar en qué medida se incrementan o deteriora el consumo de determinado producto; en medicina, para establecer a través de visitas periódicas los efectos de un tratamiento; en capacitación como una estrategia para la evaluación de los programas, así como una estrategia propiamente dicha de investigación.

Los seguimientos ofrecen una gran oportunidad de mejorar los programas de capacitación. El seguimiento, en cuanto a estrategia no ha recibido suficiente atención, de ahí que exista un desequilibrio entre los textos que hablan de sus consideraciones metodológicas y lo que en realidad se hace al respecto. En consecuencia sucede a menudo que los interesados en emprender seguimientos no saben a veces por donde empezar.

Para fines de este trabajo se sugiere la utilización de cinco instrumentos que den seguimiento a los cursos de "Habilitación y Actualización de Instructores", de la Delegación 15 del Estado de México del IMSS. Dichos instrumentos son: Cédula de Opinión del Jefe Inmediato, Cédula de Opinión del Capacitando, Guía de Observación Aplicada por la Oficina de Selección y Desarrollo, el Proyecto Grupal y el Asesoramiento. Para su elaboración se hizo necesario el diseño de un perfil de instructor que cubriera las expectativas deseadas por el Instituto

Es importante destacar que el servicio dió así mismo la oportunidad de planear y ejecutar un curso completo sobre "Conocimiento del Ser Humano", en la Guardería 1 Madres IMSS -con la mayoría del personal que labora en ella, mismo que se concentro en un manual que se presenta al final del informe. Esto permitió la aplicación de aspectos pedagógicos y administrativos respecto a la capacitación.

De manera general en el capítulo uno se presenta una descripción del programa de Práctica Profesional de Servicio a la Comunidad, señalando sus datos generales, su objetivo, las actividades desarrolladas durante el servicio y un cronograma de las mismas.

El segundo capítulo establece el sustento teórico metodológico de la práctica reportada, indicando la contextualización del Instituto Mexicano del Seguro Social y el proceso administrativo de la capacitación.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de seguimiento que se sugiere para los programas de habilitación y actualización de instructores de la delegación No. 15 del IMSS. El cuarto da cuenta de los resultados obtenidos a lo largo del servicio. Y el último se refiere a observaciones al Plan de Estudios de la Licenciatura en Pedagogía, en la ENEP Acatlán, como resultado de la Práctica Profesional de Servicio a la Comunidad.



Este trabajo es resultado del análisis teórico de la información existente hasta ahora en este campo además de una rigurosa investigación metodológica. Las estrategias que aquí se presentan son principalmente producto de la observación, de la práctica, de la validación, del aprender haciendo el proceso de la capacitación y de la aplicación de los enfoques que han probado su efectividad en nuestro país.

Es importante aclarar que el contenido de este trabajo no es materia terminada requiere modificaciones o actualizaciones en función de los cambios que se vayan presentando en el área de capacitación. Por el momento representa una respuesta a las necesidades de los instructores que imparten cursos de capacitación en la medida en que facilitan el trabajo que desempeñan, crean conciencia en éstos respecto a su responsabilidad como tales, mejoran la calidad de los cursos que imparten y consecuentemente, despiertan el interés de los trabajadores sobre la capacitación.

## **I.- Descripción del programa**

---

Debido a que el Servicio Social Profesional reviste una serie de compromisos a nivel profesional e institucional es pertinente hacer una descripción del Programa que enmarque sus datos generales, el objetivo a cumplir señalando para ello diversas actividades y un cronograma que especifique el tiempo requerido para su cumplimiento.

Así mismo se requiere de una justificación que señale el porque de la elección de este programa, tomando en consideración los intereses personales y profesionales.

### **1.1. DATOS GENERALES**

**Programa de Servicio Social Profesional:** Habilitación de instructores.

**Clave:** 94-05/002-3734.

**Responsable:** Lic. Laura Elena Pavón, con cambio para la Lic. Alma Soledad Gómez Gutiérrez, Jefe de la Oficina de Selección y Desarrollo del IMSS, delegación Núm.15, quien no modificó ninguno de los elementos del programa inicial. Situación que fue informada oportunamente al Servicio Social de la ENEP Acatlán.

**Domicilio:** Delegación No. 15, Estado de México. Av. Gustavo Baz No. 142, Edificio el Madero, Col. Bellavista. Deleg. Tlalnepantla.

**Teléfono:** 398-84-39 o 362-30-45.

## 1.2. OBJETIVO DEL PROGRAMA

Habilitar instructores para impartir cursos de capacitación en las unidades operativas de la delegación.

### Actividades a desarrollar:

- Consulta bibliográfica acerca del laboratorio de microenseñanza.
- Coordinación de cursos dirigidos a instructores habilitados.
- Asesoría didáctica a instructores habilitados.
- Participación en la revisión de planes y programas de estudios dirigidos a instructores.
- Participación en la evaluación del desarrollo e impacto de los cursos impartidos a los instructores.
- Participación en la detección de necesidades de capacitación.
- Impartición de cursos de capacitación dirigidos a instructores.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cabe señalar que las actividades se presentan en el orden en el que se menciona en el programa. Así mismo conviene aclarar que para efectos de capacitación los planes y programas corresponden a capacitación y no a estudios, los cuales se contemplan para la educación formal.

**1.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDAD / MES</b>	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
* Inducción al instituto							
* Detección de Necesidades de Capacitación							
* Revisión de programas de Capacitación							
* Investigación bibliográfica y de campo							
* Planeación de cursos							
* Coordinación de cursos							
* Evaluación de cursos							
* Impartición de cursos							
* Asesorías a instructores							
* Elaboración de la Propuesta de Seguimiento							

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN

La elección del Programa de Servicio Social Profesional de "Habilitación de Instructores" obedeció a que responde a expectativas de carácter profesional del licenciado en pedagogía, que imparte la ENEP Acatlán.

Partiendo de la idea de que la Pedagogía es una disciplina que estudia todo el hecho educativo, es decir, el estudio de las leyes que rigen la dirección del proceso conscientemente organizado y dirigido, que es la educación, sea ésta la psicología o la andragogía, se hace indispensable su aplicación en áreas que manejen dicha temática. Es por ello que la capacitación requiere de su colaboración, sobre todo para dar estructuración didáctica a programas técnicos o apoyar problemas teóricos sobre docencia y/o instrucción, entre otros.

Es importante destacar que a pesar de que la docencia y la instrucción son áreas a fines, pedagógicamente hablando, existe grandes diferencias prácticas, ya que la docencia es impartida por el área de enseñanza de cada unidad u hospital del IMSS, mientras que la formación de Instructores corresponde al área administrativa de Jefaturas de Servicios de Personal y Desarrollo. Por ello las necesidades a cubrir son diferentes, de ahí que dichos programas sean similares pero no complementarios.

En este sentido cabría aclarar que aún cuando institucionalmente se habla de docencia e instrucción en una misma área de trabajo y con similares connotaciones, bajo la perspectiva pedagógica existen grandes diferencias, entre ellas la más significativa es que, la docencia se refiere a un marco de educación formal en tanto que la instrucción a un ámbito informal.

El programa "Habilitación de Instructores", entendido como programa de capacitación, tiene como finalidad formar instructores a partir del desarrollo de ciertas habilidades y destrezas que el perfil de instructor requiere. Así mismo éste contempla ciertos parámetros para su actualización, partiendo de una aplicabilidad de los conocimientos adquiridos durante un proceso de capacitación.

Aunque para muchos resulte obvio la diferencia entre habilitar instructores y actualizarlos, en la práctica es muy difícil delimitar fronteras, sobre todo si no hay un seguimiento de la actividad, de ahí que se diera importancia a este rubro y fuese motivo de análisis. Se parte de la idea de conscientizar a las personas que imparten los cursos, de habilitación y actualización, que el primero implica aspectos más teóricos que prácticos que dan sustento teórico y metodológico a su práctica instruccional. En tanto que el segundo corresponde a aspectos de índole más prácticos, teniendo como base la experiencia como instructores.

Por lo anterior cabría preguntarse ¿por qué incluir un programa de capacitación y no de entrenamiento en habilidades que requiere un trabajador para impartir instrucción?, por la razón de que la formación de un instructor no sólo requiere del desarrollo de habilidades, aún cuando así lo indique el nombre del programa, sino que además necesita de bases teóricas y de aptitudes que requiere para desempeñarse adecuadamente como instructor.

Lo cual nos lleva a un proceso de capacitación donde se incluyan no solamente acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador -lo que sería un entrenamiento-, sino también al análisis de aptitudes y conocimientos que den sustento a dicha práctica, lo que permite, en cierta manera, un desarrollo integral del trabajador-instructor.

El programa "Habilitación de Instructores" está integrado en el manual IMSS-capacitación que le proporciona una estructura administrativa, que contempla aspectos de selección y reclutamiento de personal; planeación, organización, ejecución de eventos de capacitación; y la evaluación correspondiente.

Cabe señalar que aún cuando existe un manual que indica como realizar el proceso de la capacitación, desde sus inicios, éste no se aplica; en la mayoría de los casos, debido al desconocimiento que hay de él por parte de los directivos y de los mismos instructores que imparten la capacitación.

El manual contempla programas de seguimiento para varios programas, pero específicamente para el de "Habilitación de Instructores", no se indica ninguno. De ahí que la propuesta del presente trabajo sea la aplicación de 5 instrumentos que proporcione información básica sobre la forma como se aplican y se utilizan los conocimientos adquiridos durante el proceso de la capacitación. De tal manera que se puedan hacer las modificaciones pertinentes en base a necesidades reales, y verificando el nivel de eficiencia de dicho programa

Es conveniente señalar que la evaluación, a diferencia del seguimiento, permite una retroalimentación instantánea del proceso de capacitación en tanto que el seguimiento lo proporciona a largo plazo, con la ventaja de que analiza la operatividad de lo aprendido en el lugar de trabajo del capacitando. De ahí que la propuesta se centrará en el seguimiento, y no en la evaluación.

Por otro lado el Programa de Servicio Social Profesional permite la aplicación de conocimientos del ciclo básico del plan de estudios de la Lic. en Pedagogía, que abarca las áreas pedagógicas, psicopedagógicas, sociopedagógicas y de investigación pedagógica. Esto se puede observar desde las actividades desarrolladas durante el servicio, las cuales se presentan en el cronograma y se explican más adelante.

Por mencionar algunas, la asesoría didáctica a instructores habilitados permite aplicar conocimientos de psicopedagogía o la consulta bibliográfica acerca del laboratorio de la microenseñanza hace posible el abordaje de aspectos sociopedagógicos, entre otros.

Así mismo el programa comprende elementos del Ciclo de Formación Profesional y de Preespecialización, que en este caso fue de educación permanente -que incluye la materia de capacitación laboral. Esta última área, abarca de manera particular, el objetivo de general del programa y las actividades realizadas.

Por último la elección de este programa permitió contrastar el nivel de conocimientos teóricos con los prácticos, así como los adquiridos en la carrera y los requeridos en el área laboral.

## **II.- Sustento teórico-metodológico de la práctica reportada**

---

El presente apartado hace alusión al marco referencial donde se desarrollo el Servicio Social Profesional, que corresponde a la Oficina de Selección y Desarrollo de la Delegación Núm. 15, Estado de México del IMSS. Determinando para ello su marco histórico y la ubicación de esta Oficina, y Delegación, a nivel nacional.

Tomando en cuenta el área donde se desenvuelve el servidor social, es decir, la capacitación se consideró pertinente hacer una revisión del proceso administrativo del mismo, ahondando en el aspecto de seguimiento debido a que en base en él se estructuró la propuesta de seguimiento a los programas de "Habilitación y Actualización de Instructores".

### **2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

El hombre desde su aparición tuvo necesidades primarias en forma aislada. Con el tiempo se dió cuenta de que habían otros seres semejantes a él que realizaban las mismas actividades; por lo que se agrupó con ellos y así se creó la división del trabajo, por medio de la cual comenzaron los inventos y descubrimientos que lo han llevado al progreso.

A medida que cambiaron las formas de producción, y se crearon nuevos problemas relacionados con el trabajo, los trabajadores se unieron para buscar mejores condiciones de vida y hacer frente a sus necesidades. Más tarde el dueño o patrón de la fábrica buscó la forma de proteger a sus trabajadores contra las enfermedades, la invalidez o la muerte, dando origen a la seguridad social.

El origen de la seguridad social puede situarse a principios del siglo XIX, ya que fue cuando la industrialización comenzó a desarrollarse. Así aparece una clase numerosa de trabajadores industriales cuya subsistencia dependía por completo del pago regular de salarios y que, por tanto, sufrían privaciones al caer enfermos o quedar sin empleo



"Los seguros sociales como organizaciones jurídicas, se originan en la segunda mitad del siglo XIX con base en la experiencia de los seguros privados y la necesidad de atender a los grupos económicamente activos, al ocurrir contingencias que pongan en peligro la estabilidad individual en su aspecto -- bioeconómico, así como en los casos que por razón de edad o tiempo de servicios, las personas -- protegidas deben retirarse y gozar de una pensión".<sup>1</sup>

Hasta 1880 se habían ideado y se aplicaban tres métodos destinados a proteger a la clase trabajadora urbana: las cajas de ahorro, la obligación de los empleados de asumir las responsabilidades de ciertos riesgos y las diversas formas de seguro privado.

Entre 1883 y 1889 el gobierno de Alemania, presidido por Bismark, creó el primer sistema de seguridad social que se introdujo en tres etapas; el seguro de enfermedades (1883), el seguro de accidentes de trabajo (1884), y el seguro de invalidez y vejez (1889), quedando cubiertos obligatoriamente los trabajadores industriales.

"Los seguros sociales aparecen en Alemania, Francia e Inglaterra a fines del siglo XIX como instituciones de carácter obligatorio que imponen cargas financieras a patrones y a gobiernos con una moderada participación de los trabajadores".<sup>2</sup>

El ejemplo de Alemania fue seguido después por Austria, Reino Unido, y los demás países europeos. Después de la gran crisis económica del decenio de 1930 el seguro social se extendió a los países de América Latina, Estados Unidos y Canadá.

En México durante el Porfiriato, las desfavorables condiciones de trabajo -tales como insalubres jornadas de trabajo, salario inestable y largas jornadas laborales-, en las que se encontraba sumergido el país incrementaron de manera sustancial los movimientos de inconformidad de obreros y campesinos, quienes en busca de mejores condiciones de vida, se unieron para crear organizaciones como el Circulo de Obreros Libres (1906) y la Liga de Ferrocarrileros (1908), que inician la lucha común por mejores condiciones laborales y de protección social.

"En 1905, comenzaron a manifestarse las primeras inquietudes para amparar a los trabajadores y en el Estado de México, José Vicente Villada, emitió un decreto en el que se reconocía la existencia de accidentes de trabajo y responsabiliza a los patrones -- del pago de indemnizaciones".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mesa Lago, Carmelo. Modelos de Seguridad Social en América Latina. Ed. Siap-Plantos. Pág. 20.

<sup>2</sup> Briceño Ruiz, Alberto. Derechos Mexicanos de los Seguros Sociales. Ed. Harla. Pág. 23.

El primero de julio de 1906 Enrique y Ricardo Flores Magón, en su Manifiesto del Partido Liberal Mexicano, registraron la más trascendente aportación del decenio a la historia del seguro social. En su programa político se proponían modificar la Constitución a fin de garantizar al obrero un salario mínimo, la reglamentación de la jornada del trabajo, el servicio doméstico y el trabajo a domicilio, la prohibición del empleo de niños menores de 14 años, la obligación de los patrones de mantener las mejores condiciones de higiene en las fábricas y el pago de indemnizaciones por los accidentes de trabajo, entre otros.

"En 1909, el Partido Democrático, siguiendo los mismos conceptos planteados por los hermanos - Flores Magón del Partido Liberal Mexicano, se -- comprometió en su programa a la expedición de - leyes que responsabilizaran a los patrones de los - accidentes laborales, sufridos por sus trabajado- - res".<sup>4</sup>

Con la huelga de Cannanea y Río Blanco se establecen las pautas que posteriormente cristalizarían en el Movimiento Constitucionalista, donde una vez concluida la lucha armada se inició la lucha social, efectuándose las reformas indispensables para el establecimiento de un régimen que garantizará la igualdad de todos los mexicanos, estableciendo constitucionalmente las bases de la seguridad social en México.

Durante el Congreso Constituyente de 1917, una comisión inspirada en las ideas de los Flores Magón logró incorporar los derechos de los obreros a la Constitución, haciendo hincapié en la responsabilidad de los empresarios ante los accidentes y enfermedades profesionales. Por otro lado, también se asentaba que se considera de utilidad social: el establecimiento de cajas de seguros populares, de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de accidentes y de otros con fines análogos, por lo cual, tanto el Gobierno Federal como el de cada Estado, deberán fomentar la organización de instituciones de esta índole, para infundir e inculcar la previsión popular".<sup>5</sup> Ésta, que posteriormente sería considerada la Primera Declaración de Derechos Sociales del Mundo, quedó consignada en el artículo 123 fracción XXIX de la Constitución promulgada el 5 de febrero de 1917.

En agosto de 1929, siendo Presidente de la República Emilio Portes Gil, se reforma el artículo 123 Constitucional y el texto de la fracción XXIX quedó así: "Es de utilidad pública la Ley de Seguro Social y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria de trabajo, de enfermedades y de accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y seguridad de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares".

<sup>3</sup> García Flores, Margarita. La seguridad social y la población marginada en México. UNAM. Pág. 93.

<sup>4</sup> Ibidem. Pág. 100.

<sup>5</sup> Moreno Padilla, Javier. Ley del Seguro Social. Ed. Trillas. Pág. 30.

En 1931, bajo la administración del Presidente Pascual Ortiz Rubio, se expidió la primera Ley Federal del Trabajo, en la que se hace extensivo el deber de asegurar el porvenir de los asalariados y de sus familiares mediante el pago de indemnizaciones en caso de riesgos profesionales.

Lázaro Cárdenas fue el encargado de poner en práctica el primer Plan Sexenal y uno de los más decididos promotores de la creación del seguro social. Durante su primer año de gobierno se presentaron varias iniciativas de Ley para lograr su implantación. En 1935 se presentó un estudio referente a la formación y organización de un seguro social que cubriría los riesgos de trabajo. Es a partir de entonces que se delinean las bases de la Ley del Seguro Social.

En 1936, a partir de las resoluciones tomadas en la primera Conferencia de los Estados de América (miembros de la Organización Internacional del Trabajo), el General Lázaro Cárdenas solicita a las distintas dependencias la relación de un proyecto de Ley sobre la seguridad social, pero que debido a la fuerte crisis económica que sufrió el país a causa de la expropiación petrolera, no fue posible su realización.

Durante el gobierno del presidente Manuel Ávila Camacho se creó la Comisión Técnica del Seguro Social. Este proyecto fue aceptado por el Congreso de la Unión y publicado el 19 de enero de 1943 en el Diario Oficial de la Federación, quedando promulgada la Ley del Seguro Social, que dió origen en 1944 al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

"La Ley del Seguro Social promulgada el 19 de enero de 1943, formaliza la creación del IMSS como organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios y a cuyo cargo está la organización y administración del Seguro Social".<sup>6</sup>

Durante los primeros años el Instituto tuvo que afrontar oposición, por parte de industriales y comerciantes descontentos por el pago de las cotizaciones, así como por uniones médicas que veían pérdida buena parte de sus honorarios. Estas campañas antagónicas en contra de la seguridad social llevaron a grupos de manifestantes a apedrear a las clínicas, argumentando incompetencia y negligencia de los médicos.

Al sexenio siguiente de su creación, con Miguel Alemán, el Instituto introdujo cambios operativos que modificaban los avisos y los números de registro patronal y de asegurado, lo cual facilitaba y controlaba el pago de cuotas y la vigencia de derechos de los asegurados.

<sup>6</sup> IMSS. Jefatura Delegacional de Servicios Administrativos, Estado de México, Pág. 105.

Al asumir la presidencia Adolfo Ruiz Cortinez, y con el afán de procurar mayor estabilidad financiera en el Instituto, se aumenta el número de grupos de cotizaciones, se eleva el subsidio por incapacidad, se establecen casas de recuperación y reposo, escuelas de adaptación y se inicia la extensión del seguro social al campo.

En 1956 se crea "La Casa de la Asegurada", en donde se impartían cursos y artes menores, que permitían a los asistentes aprender actividades económicamente redituables. Estos centros venían a sustituir los de alfabetización, creados en 1945, y que en 1950 recibieron el nombre de Centros de Educación Popular y de Seguridad Social.

Al llegar a la primera magistratura el Lic. Adolfo López Mateos, se intensifica la extensión del régimen a otros Estados de la República y se introducen mejoras en el otorgamiento para los productores de azúcar y sus trabajadores.

Ya en 1960 la Casa de la Asegurada se transforma en Centros de Seguridad Social para el Bienestar Familiar, que actualmente algunos de estos centros son de Capacitación Técnica para el Trabajo.

El mandato del presidente Gustavo Díaz Ordaz, se caracterizó por el fortalecimiento del régimen del seguro social en el campo. Debido a la aprobación de su iniciativa, que proponía modificar algunos artículos de la Ley del Seguro Social vigente en ese tiempo, se ampliaron los beneficios a los trabajadores campesinos.

En este mismo sexenio, el 3 de julio de 1966, se abre al público el Centro Vacacional Oaxtepec con el propósito de fomentar la salud integral de los trabajadores asegurados, elevar la calidad de vida, desarrollar la convivencia social y fortalecer el núcleo familiar. Tiempo después esta acción se complementaría con la apertura de otros dos centros más, ante el incremento de la demanda de este tipo de establecimientos.

Al tomar posesión de la república Luis Echeverría Álvarez, se busca conciliar figuras jurídicas que aparecen en la Ley del Seguro Social y que no concuerdan con la recién expedida Ley Federal del Trabajo. Se incrementa el monto de las pensiones otorgadas, se crea un nuevo ramo de seguro: el de guarderías; se implantan los servicios de solidaridad social y se actualiza el primer artículo de la Ley del Seguro Social para garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, tesis que anteriormente se había manejado en la Declaración de los Derechos Humanos.

Es en 1973, con los Programas de Solidaridad Social, que se dan las condiciones para promover la incorporación de los grupos minoritarios a fin de brindar un mínimo de protección, a aquellos grupos que habían permanecido al margen del desarrollo nacional y que debido a su propia condición, no tenían capacidad contributiva suficiente para incorporarse a los sistemas de aseguramiento ya existentes.

"En 1973, las condiciones socioeconómicas del país, provocan modificaciones necesarias, dando paso a una nueva Ley del Seguro Social, y de hecho se materializa la Seguridad y Solidaridad Social. En el artículo 2º de la nueva ley se da una -- importante definición de Seguridad Social".<sup>7</sup>

Poco después en 1975 se firma un acuerdo entre el IMSS y la CONASUPO, iniciándose un proyecto de atención médica, básicamente a través de la capacitación de parteras empíricas de la propia comunidad.

Más tarde, las acciones de solidaridad se ven fortalecidas al iniciarse el programa IMSS-COPLAMAR, que busca mejorar las condiciones de vida de los solidariohabitantes, estableciendo servicios de atención médica, en poblaciones rurales marginadas de todo el país.

Durante el mandato de José López Portillo, se modifican algunos artículos de la ley referentes al pago de aportaciones al IMSS, disponiéndose también que el monto de las pensiones se revise anualmente y no cada 5 años como se estipulaba anteriormente.

En el período presidencial de Miguel de la Madrid, la salud se elevó al rango de derecho constitucional y se fijaron los lineamientos del Sistema Nacional de la Salud. En esta etapa hubo de buscarse el balance óptimo de los elementos, para elevar la productividad y propiciar el ajuste a los cambios de la vida del país, en tanto se avanzaba en la desconcentración de la operación de los servicios, se promovía la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.

Debido a la magnitud del Seguro Social se hizo necesario la formación de delegaciones que atendieran a la población en los diferentes estados de la República y el Distrito Federal, siendo un total de 36.

En el sexenio 1989-1994, período de gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari, el Plan Nacional de Desarrollo enuncia la participación de las comunidades y de los 3 niveles del gobierno, como medio eficaz de asegurar los recursos necesarios para impulsar la protección a todos los mexicanos, a través de las siguientes estrategias generales:

- Mejorar la calidad del servicio.
- Atenuar las desigualdades sociales.
- Modernizar el sistema de salud.
- Consolidar la descentralización y coordinación de los servicios de salud.

<sup>7</sup> Ibidem, Pág. 135.

Para el sexenio 1995-2001, bajo la administración del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, se acordó, junto con el Consejo Técnico del IMSS, la reestructuración administrativa del organismo, a fin de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios que presta y avanzar en su fortalecimiento para acreditarse como "invaluable amortiguador en época de crisis y como medio para acabar el gigantismo".<sup>8</sup>

Se determinó la desconcentración en siete direcciones regionales que tendrán a su cargo el control de las 36 delegaciones en que está dividido el IMSS en el país. Así mismo ello implica la reducción a casi la mitad del número de órganos administrativos -de 88 a 45-, y en la dirección general; estos disminuyen de 49 a 20.

Los cambios propuestos se realizarán a lo largo de 20 meses, a partir de Febrero de 1995. Para ello se contempla la creación de una Comisión Ejecutiva para la Reorganización Administrativa y Comités Normativos de Transición.

Con el nuevo esquema regional en el IMSS, el Distrito Federal será cabecera de dos de ellas: Sur, "Siglo XXI", que abarcarán las delegaciones 3 y 4 del Distrito Federal, así como Guerrero, Querétaro, Morelos y Chiapas; Norte "La Raza", que incluirá las delegaciones 1 y 2 del Distrito Federal, el Estado de México e Hidalgo.

La Dirección Regional Norte con sede en Monterrey incluirá las delegaciones de Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas, Coahuila, Chihuahua, Durango y Zacatecas; la de Occidente con sede en Guadalajara incluirá a Jalisco, Colima, Michoacán, Nayarit, Guanajuato y Aguascalientes.

Así mismo, la Dirección Regional Noroeste, con cabecera en Hermosillo, incluirá a Sonora, Baja California Norte y Sur, y Sinaloa; la Dirección Regional Oriente con sede en Mérida, incluirá Yucatán, Campeche y Quintana Roo; la Dirección Regional Sur con sede en Puebla, incluirá Puebla, Oaxaca, Tlaxcala, Veracruz y Tabasco.

Dentro de las funciones del Instituto se encuentra la de activar sus potencialidades, para desarrollar al máximo su capacidad de acción, como organismo redistribuidor de la riqueza, de la solidaridad y justicia sociales, así como la de otorgar los servicios con mayor calidad y preservar el equilibrio financiero, para mantener su capacidad de respuesta a una mayor demanda, entre otros.

La Capacitación, como uno de los servicios más que brinda el Instituto para mejorar su calidad, contempla los siguientes aspectos:

---

<sup>8</sup> "Reestructuración administrativa del IMSS". *Uno más uno*. 12-01-1995. Pág. 3.

*Conceptos de:*

Inducción;  
Adiestramiento y  
Capacitación

*Tipos:*

Capacitación y adiestramiento a personal de reciente contratación;  
Capacitación y adiestramiento en el trabajo;  
Capacitación y adiestramiento a plazas escalafonarias;  
Capacitación y adiestramiento para cambio de rama.

La inducción es la acción encaminada a proporcionar en los nuevos empleados, la información necesaria sobre las políticas de la empresa, sus prestaciones, obligaciones, etc., es decir, todo aquello que esté relacionado con el puesto que va a desempeñar. De manera más específica, el Reglamento de capacitación y adiestramiento del IMSS lo define como:

"Proceso mediante el cual se orienta a un trabajador de reciente contratación, como al que cambia de adscripción o de puesto, proporcionándole los conocimientos e información necesarios sobre su unidad de adscripción, área de trabajo y aspectos fundamentales de la actividad a desarrollar, que le permitan la adecuada integración para el eficiente desempeño de sus labores".<sup>9</sup>

El adiestramiento es el entrenamiento práctico, que se da al personal para complementar sus conocimientos básicos y perfeccionarlos en técnicas determinadas, que contribuyan a mejorar su eficiencia en el desempeño de los labores encomendados. Por su parte el Reglamento la define como:

"La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la calidad y eficiencia en su puesto de trabajo".<sup>10</sup>

Por último, la capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, habilidades y aptitudes que le ayude a desempeñar adecuadamente su trabajo. El Reglamento por su parte la conceptualiza como:

<sup>9</sup> Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del Contrato Colectivo del Trabajo. IMSS. 1989-1991. Pág. 5.

<sup>10</sup> Ibidem. Pág. 5.

"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente, una unidad de trabajo específica e impersonal." <sup>11</sup>

En base a lo anterior habría que enmarcar a la capacitación dentro de la educación permanente, específicamente de la educación de adultos, para obtener una perspectiva más amplia de dicho proceso. Se parte de la idea de que la educación de adultos, en su sentido más extenso, es "toda tentativa concreta y organizada, realizada ya sea privada o públicamente, para proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje-formal y/o no formal -que contribuyan a su evolución personal, profesional y vocacional"<sup>12</sup>.

En este sentido la educación permanente es una de las modalidades que adopta la educación de adultos como sistema global, coherente e integrado, diseñado para satisfacer las aspiraciones educativas y culturales de cada persona, teniendo en cuenta sus habilidades. Su intención es permitir a cada quien, a lo largo de su existencia, ya sea mediante su trabajo o sus actividades recreativas, desarrollar su intelecto y su personalidad.<sup>13</sup>

En términos generales se puede concluir que la capacitación no solamente permite tener conocimientos que la formación escolarizada no ha proporcionado y que las tareas a realizar exigen sino que además permite tener acceso a la cultura en general, así como a la evolución de sus actitudes o comportamientos en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre.

En lo que respecta a los tipos, éstos están contemplados en el Artículo 3º del Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del Contrato Colectivo de Trabajo, el cual señala las siguientes terminologías:

La Capacitación y Adiestramiento a personal de reciente contratación, comprende la enseñanza sobre conceptos generales de la doctrina, organización y funcionamiento del Instituto y del Sindicato, ordenamientos legales que rigen sus relaciones, así como los conocimientos básicos de la operación de las áreas de trabajo, en donde han sido contratados. Para cada puesto o nivel escalafonario existe un perfil de puesto que el trabajador deberá cumplir una vez integrado al instituto y sobre él cual se le capacitará.

La Capacitación y Adiestramiento en el trabajo, abarca la enseñanza de conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como procedimientos, métodos y sistemas de trabajo de la categoría y adscripción que tienen encomendadas el personal a capacitar.

<sup>11</sup> Ibidem, Pag. 5.

<sup>12</sup> Hermus, Frank. Educación e adultos, su metodología y sus técnicas, pp. 9 y 10.

<sup>13</sup> La conferencia de Nairobi de 1976 consideró que la educación de adultos sólo puede ser considerada como un subconjunto integrado en el proyecto global de educación permanente (Xesús B., Paz. Educación de adultos y educación permanente, pp. 33).



La Capacitación y Adiestramiento promocional a plazas escalafonarias, proporciona conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en las categorías a desempeñar;

Capacitación y Adiestramiento para cambio de rama, determina los elementos necesarios para el cambio de rama.

Así mismo, el Instituto proporciona capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades.<sup>14</sup>

El Instituto a través del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN realiza programaciones anuales y semestrales sobre cursos y/o actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos, mismos que se registran en formatos administrativos denominados SIC (Sistema IMSS-CAPACITACIÓN), que van del 01 al 06, más adelante se analizarán a fondo.

Esto permite analizar el "proceso administrativo de la capacitación" en el IMSS, con las respectivas áreas involucradas que tienen a su cargo dicho proceso. Así mismo contempla las responsabilidades de cada área. (Ver figura 1)

Este Sistema contiene reglas y procedimientos, que permite delimitar responsabilidades, en cuanto a la planeación y programación de cursos, los costos y beneficios que implica un proceso de capacitación, el registro correspondiente, y el control del mismo. Tomando como centro de análisis las dimensiones estratosféricas del instituto y la contratación de programas en cuanto a diferentes delegaciones, otorgando mayor apoyo a aquellas que así lo requieran.

Cabe señalar que la idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento, fue expresada por primera vez por el Presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social, la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

Posteriormente el 31 de agosto, la Secretaría de Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

Se considera **INSTRUCTOR TÉCNICO HABILITADO** del sistema IMSS-CAPACITACIÓN a todo aquel trabajador, que haya acreditado el curso de didáctica básica y realice funciones docentes, además de su trabajo habitual en el Instituto. Así como también aquellos, que acrediten sus conocimientos y dominio docente con documentos oficiales, como certificados de licenciaturas en áreas afines a la capacitación.

<sup>14</sup> *Ibidem*. Pág. 6.

FIGURA No.1

PROCESO GENERAL DEL SISTEMA IMSS CAPACITACION

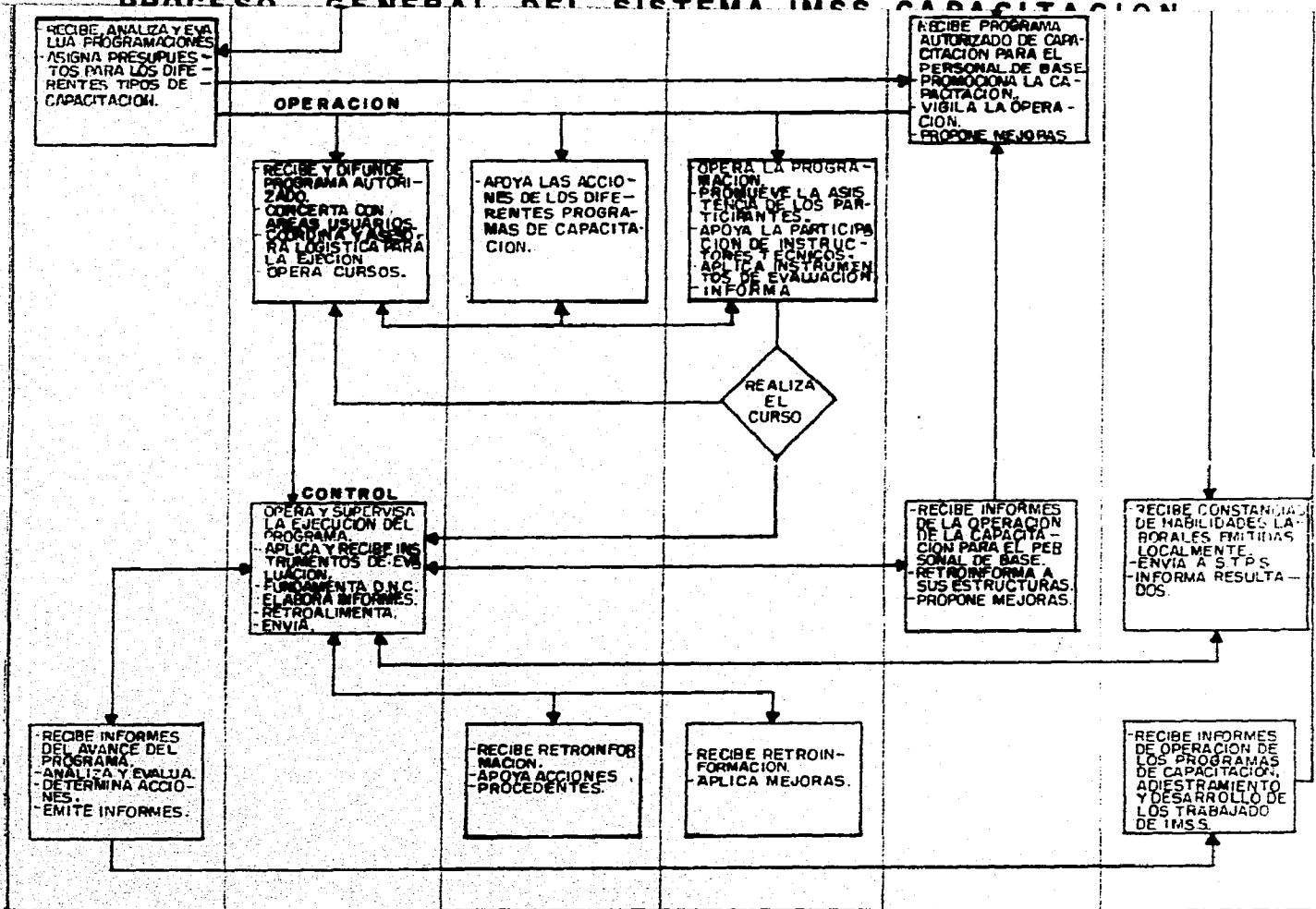
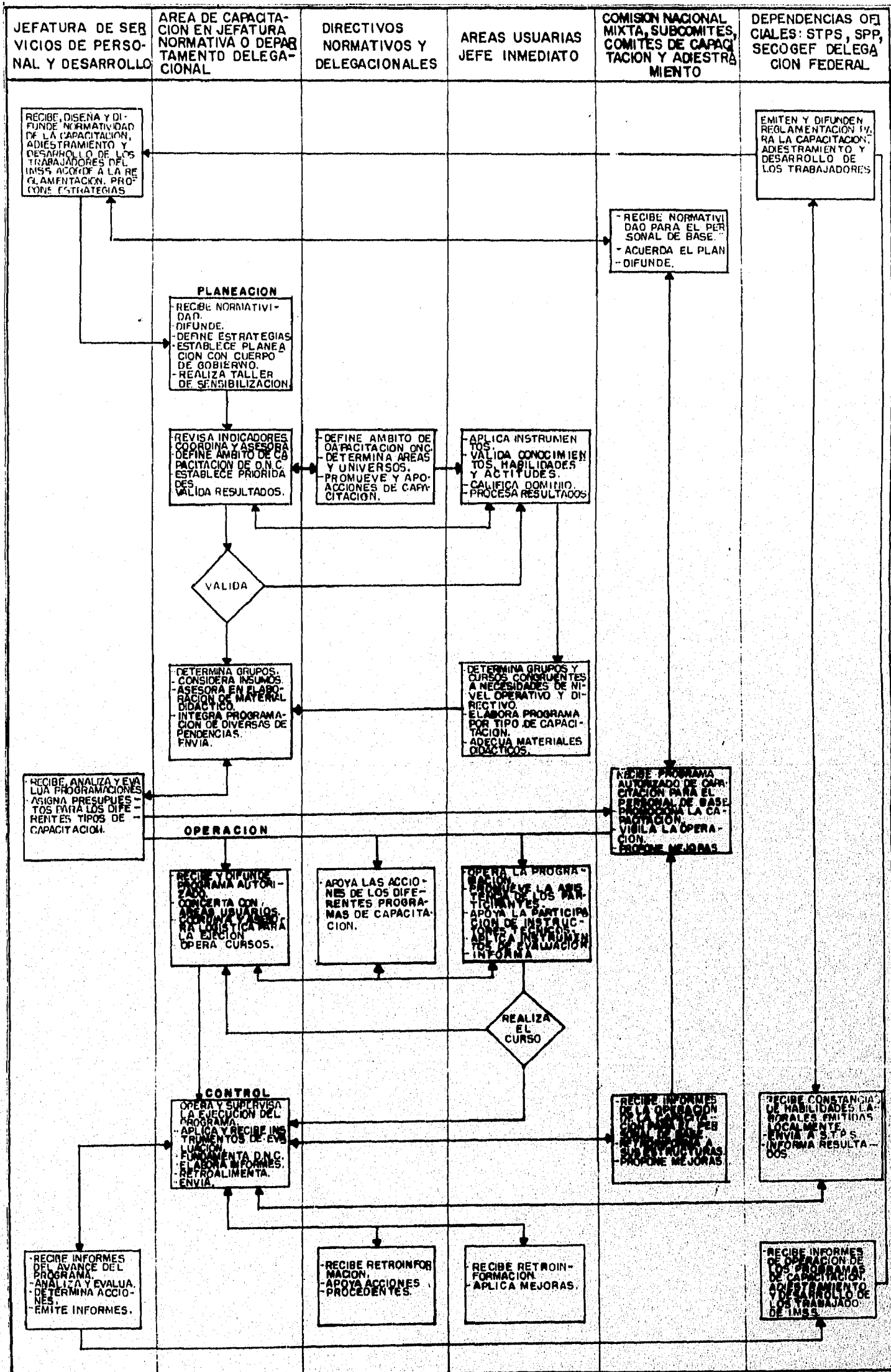


FIGURA No.1

PROCESO GENERAL DEL SISTEMA IMSS-CAPACITACION



Para la selección de los instructores se considera:

- A) Al jefe inmediato del puesto y/o categoría del área a capacitar.
- B) Aquellos trabajadores que obtengan una calificación mínima de 75 puntos, en la detección de necesidades o en el examen, del curso técnico que impartirán.
- C) Aquellos trabajadores, que a juicio de su jefe inmediato, demuestren competencia técnica.
- D) Al personal jubilado que además de sus conocimientos y experiencias, estén dispuestos a fungir como personal docente.

Para que un trabajador pueda habilitarse como instructor, es necesario que posea características específicas; no cualquier persona puede llegar a ser un buen instructor. A este conjunto de cualidades se le llama Perfil del instructor y comprende tres grandes rubros: conocimientos, habilidades y actitudes.

#### *CONOCIMIENTOS*

Se refiere al dominio teórico de una materia o de un procedimiento. Este dominio se obtiene con el estudio o por medio de la experiencia, aspectos que de inmediato se reflejan en una mayor eficiencia en el aula. Los conocimientos deben referirse, por tanto al tema, al grupo y al medio ambiente.

#### *HABILIDADES*

Entendidas como aptitudes logradas mediante un correcto entrenamiento. Entre las importantes para el instructor se encuentran:

- I.- Para comunicarse con el grupo, a través de dos modalidades:
  - Comunicación verbal. Transmisión de ideas, acciones y emociones mediante el uso de la palabra. En este rubro, el instructor debe:
    - \* Transmitir mensajes sencillos y comprensibles, aclarando dudas, si las hay.
    - \* Emplear palabras sencillas
    - \* Evitar expresiones convencionales
    - \* Permitir un silencio inicial
    - \* Hacer pausas
    - \* Iniciar lentamente y con volumen creciente
    - \* Resumir ideas al inicio y al final de cada sesión
    - \* Modular y matizar la voz.

- Comunicación no verbal. Sin utilizar palabras transmitimos un mensaje. Respecto a esta forma de comunicación, el instructor debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- \* Posición erguida
- \* Postura relajada
- \* Contacto visual con el grupo
- \* Rostro expresivo
- \* Ademanos naturales
- \* Desplazamientos libres

2.- Habilidades intelectuales

- Agilidad y claridad de pensamiento
- Amplitud y objetividad de criterio
- Memoria
- Capacidad de análisis y síntesis de la información.

3.- Habilidades sociales para:

- Establecer relaciones interpersonales adecuadas
- Saber manejar situaciones conflictivas e imprevistas
- Percibir y responder bien a las reacciones del grupo
- Propiciar la participación

**ACTITUDES**

Son las inclinaciones humanas que incluyen sentimientos acerca de objetos y situaciones. Son recomendables para el instructor:

- Interés y entusiasmo por:

- \* El tema
- \* Transmitir la información
- \* El grupo

- Aceptación y respeto:

- \* Al grupo
- \* A sus opiniones

Disposición para aprender del grupo (aceptar que se puede estar equivocado o no se cuenta con toda la información).

- Serencillez y cordialidad
- Congruencia
- Responsabilidad por el logro de los objetivos
- Ética
- Oportunidad.

Lo anterior determina la estructuración y programación de cursos para habilitar instructores. El catálogo de instructores, se mantiene actualizado dando de baja, a aquellos instructores que no hayan impartido cursos en los dos años inmediatos anteriores a su capacitación.

A este respecto existen diferentes reglamentaciones que sustentan la selección y preparación de Instructores Técnicos Habilitados las cuales se localizan en los Artículos 23 y 24 del Reglamento de Capacitación y Adiestramiento, así como en el Contrato Colectivo y la Ley IMSS, entre otros.

Las Jefaturas Normativas y las Oficinas Delegacionales de Selección y Desarrollo, son las responsables de la operación de los cursos de didáctica básica, de la integración de la cartera de instructores; así como del control, actualización y desempeño de dichos instructores, (véanse figura 2).

Estas dependencias ponen a consideración de la Comisión Nacional y de las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento respectivas los Programas de Capacitación y Adiestramiento, actualización y de orientación que se vayan operar, para su registro y supervisión. Las cuales se encargan de realizar el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

## **2.2.- EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.**

La capacitación<sup>15</sup> como tal ha existido desde siempre, entendiéndola ésta como el proceso educativo que consiste en proporcionar a los trabajadores los conocimientos que la educación formal no dió pero que requiere para el desempeño eficiente y productivo de su puesto de trabajo, sea éste administrativo o de servicios. Además de que proporciona elementos para el desarrollo personal del capacitando.

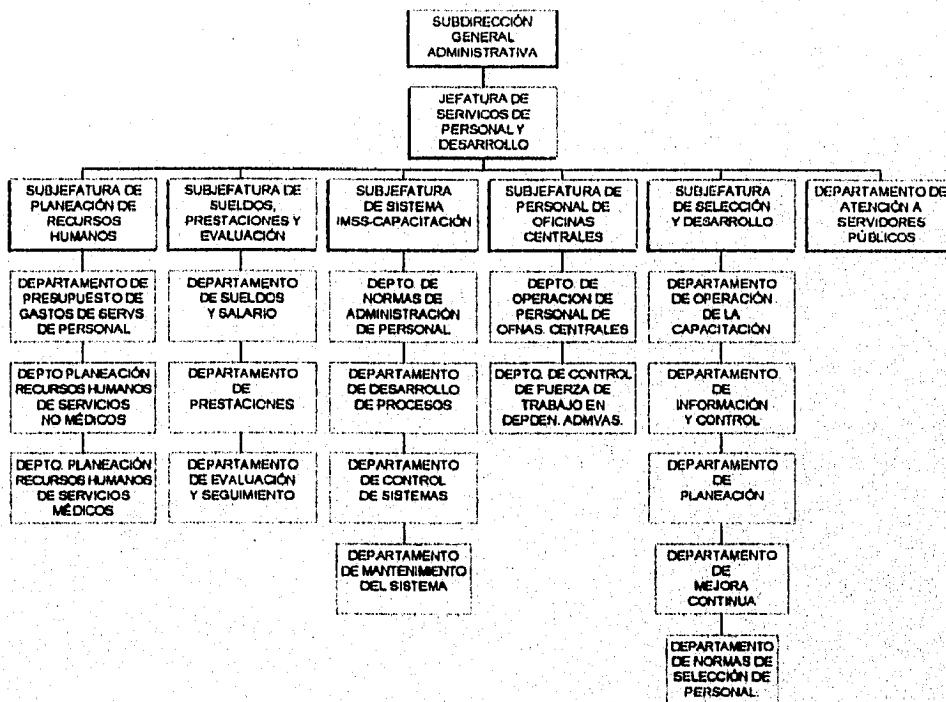
Desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones; se capacita por cumplimiento legal, por estar acordes a la era moderna, por impacto curricular, por obligación contractual, por premio o castigo, etc.

Así mismo se capacita con base en necesidades específicas para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto específico, se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones, y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones.

---

<sup>15</sup> Es pertinente señalar que nos referimos al proceso de inducción al puesto a que se somete toda persona que ingresa a un centro de trabajo.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO



En suma la capacitación se ha utilizado, lo mismo como medio puramente cultural, entendiéndolo como conocimientos específicos según el área de trabajo, que como una forma de entrenamiento o instrumento de manipulación.<sup>16</sup> Pero lo importante de tomar o dar capacitación es la posibilidad de modificar pautas de conductas y adquirir nuevos conocimientos que permitan un desarrollo integral de ser humano en cuestión.

Podemos afirmar que la capacitación tiene un papel muy significativo en las dinámicas de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permite generar cambios para incrementar la productividad de las empresas

Para realizar capacitación de una manera más sistemática el IMSS, como se mencionó anteriormente, -a través del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN-, estableció 6 formatos que regulan este proceso. La SIC 01 corresponde al compromiso anual que establecen las Jefaturas de Servicios de Personal y Desarrollo respecto a las actividades de capacitación y desarrollo a fin de mejorar la calidad del servicio que brinda la Institución, ver figura 3. Este formato es de gran utilidad para las áreas administrativas ya que permiten prever el costo de sus actividades de capacitación, así como indicar las más apropiadas según sus necesidades.

Algunos beneficios que trae consigo la capacitación son:

- Ahorro económico. Si los empleados realizan su trabajo de manera correcta bajarán los costos y aumentarán las ganancias.
- Permanencia en el empleo. Al capacitar a los trabajadores se sentirán menos angustiados de perder su trabajo y estarán mejor preparados y aptos para posibles oportunidades de promoción.
- Permite dar un buen servicio. Las personas que han pasado por una experiencia de capacitación frecuentemente salen motivados y esto les permite dar un buen trato lo cual se refleja en su trabajo.
- Ahorra tiempo. Contar con personal capacitado implica eficiencia en el trabajo.
- Mejorar relaciones. Los trabajadores se sienten motivados e incluso pueden elevar su nivel moral cuando ven que sus jefes inmediatos demuestran su preocupación por ellos a través de un programa de capacitación adecuado.

Algunas ventajas que ofrece la capacitación al trabajador son:

---

<sup>16</sup> La manipulación, en éste sentido, se maneja como un medio que sirve para modificar pautas de conductas del individuo.





# SISTEMA IMSS-CAPACITACION

COMPROMISO ANUAL DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

① SIC-01  
 FECHA DE ELABORACION: \_\_\_\_\_

JEFATURA NORMATIVA O DELEGACION: \_\_\_\_\_ ②  
 AREA DE SERVICIO: \_\_\_\_\_ ④

UNIVERSO GLOBAL DE TRABAJ.: ③  
 UNIVERSO DEL AREA  
 -TOTAL DE BASE ⑤  
 -TOTAL DE CONFIANZA ⑥  
 -TOTAL DIRECTIVOS ⑦

TIPOS DE CAPACITACION	METAS PROGRAMATICAS		
	1er. SEMESTRE	2do. SEMESTRE	CASOS QUE
	No. PARTICIPANTES	No. PARTICIPANTES	REQUIEREN VIATICOS
1. CAPACITACION EN EL PUESTO PARA PERSONAL DE BASE Y CONFIANZA	⑧		*
2. DESARROLLO DIRECTIVO	⑨		
3. HABILITACION DE INSTRUCTORES	⑩		
SUBTOTAL:	⑪		
<b>PROGRAMAS ESPECIALES:</b>			
4. MERITOS INSTITUCIONALES			
4.1 ANTIGUEDAD (20, 25 Y 30 AÑOS DE SERVICIO)	⑫		
4.2 JUBILADOS	⑬		
4.3 FUNDADORES	⑭		
4.4 CEREMONIA ANUAL A INSTRUCTORES	⑮		
4.5 RECONOCIMIENTO ECONOMICO A INSTRUCTORES	⑯		
4.6 BIENVENIDA A PERSONAL DE RECIENTE CONTRATACION	⑰		
5. SERVICIO SOCIAL (CON PAGOS)	⑱		
6. OTROS	⑲		
SUBTOTAL:	⑳		
<b>NO PROGRAMABLES</b>			
7. CAPACITACION SELECTIVA	㉑		
8. CAPACITACION PROMOCIONAL Y CAMBIO DE RAMA	㉒		
SUBTOTAL:	㉓		
TOTAL DE PARTICIPANTES:	㉔		

ELABORO: \_\_\_\_\_ ②④  
 AREA SOLICITANTE NORMATIVA

Va. Bo.: \_\_\_\_\_ ②⑤  
 JEFE DE SERVICIOS

AUTORIZO: \_\_\_\_\_ ②⑥  
 DELEGADO O TITULAR DE JEFATURA NORMATIVA

- \* No sentirse inquieto durante las evaluaciones de desempeño.
- \* Seguridad en sus conocimientos, sentirse "que es profesional".
- \* Respeto y estima de los compañeros.
- \* Disfrutar su trabajo, menos tensión. Satisfacción personal de que se está haciendo un buen trabajo.

Por todo lo anterior es conveniente conocer el proceso administrativo de la capacitación, el cual es abordado desde diferentes perspectivas, dependiendo del autor que lo maneje, pero conservando un esquema básico. Dicho esquema esta conformado por 5 etapas:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Ejecución u operación
- 4.- Evaluación o control
- 5.- Seguimiento (Ver figura 4).

Para fines del presente trabajo se consideró adecuado explicar el proceso de la capacitación sistematizado por el autor Roberto Pinto Villatoro <sup>17</sup>, no sin hacer mención de otros autores que hacen referencia al tema.

## **2.2.1. LA PLANEACIÓN**

La planeación da razón y contenido a la capacitación, pues conduce a determinar qué se va hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe hacerlo, implica prever y seleccionar los cursos a seguir en el futuro.

El mismo Mauro Rodríguez, antes citado, indica que la planeación comprende 5 pasos básicos que son:

- Redacción de objetivos
  - Estructuración de contenidos
  - Diseño de actividades didáctico-técnicas de enseñanza-aprendizaje
  - Determinación de los materiales de apoyo
  - Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.<sup>18</sup>
- La planeación abarca, de manera general, 3 subetapas:

- A) Detección de Necesidades de Capacitación.
- B) Determinación de Objetivos.
- C) Elaboración de Planes y Programas.

<sup>17</sup> Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de la capacitación. Ed. Diana. Págs. 46-58.

<sup>18</sup> Rodríguez Estrada, Mauro Op. Cit. Pág. 81.

PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

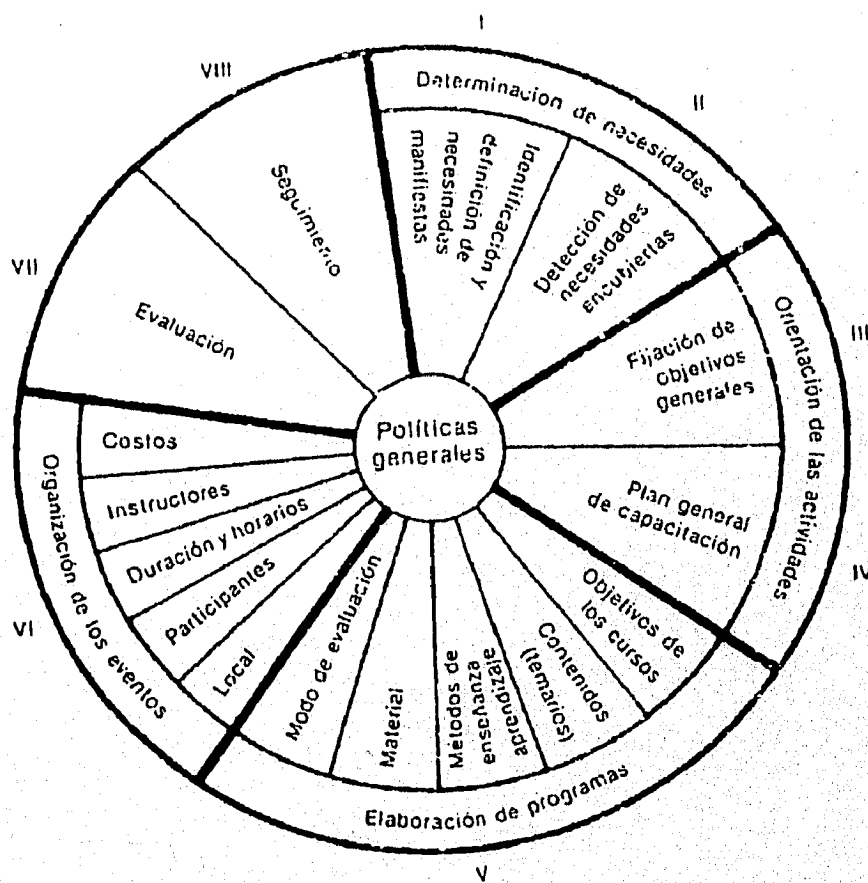


Fig. 4. Mauro Rodríguez establece que la administración de la capacitación es una tarea emocionante e interesante; pero ardua y compleja que abarca 8 etapas. Como los nombres lo dicen, las dos primeras etapas abarcan el estudio de deficiencias reales o actuales; la 3a. y la 4a., la orientación general de las actividades de capacitación; la 5a., la elaboración de los programas; la 6a. la organización de los eventos y las dos últimas una labor de reflexión y de mantenimiento sobre lo ya logrado. (Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia. Administración de la capacitación. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 60).

*A) Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).*

El Diagnóstico de Necesidades de capacitación denota, según Mauro Rodríguez:

"...cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "deber ser", entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan."<sup>19</sup>

Siliceo, por su parte, lo concibe como:

"...aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización."<sup>20</sup>

Por lo anterior el DNC implica conocer lo "que se hace" con respecto a lo "que debe hacerse" en una área de trabajo específica, es decir, nos da un panorama general de las carencias y limitaciones del personal y de la organización, que pueden satisfacerse mediante eventos estructurados para la obtención de conocimientos o experiencias que propicien cambios de conducta a nivel individual o grupal.

Estas necesidades pueden clasificarse de diferente manera, según el autor que se maneje o el área que se pretenda analizar. Así por su origen pueden ser organizaciones, departamentales, ocupacionales e individuales; por la forma en que se presentan pueden ser manifiestas o encubiertas; y por la circunstancia en la que se presentan pueden ser presentes o futuras.

Dentro de los métodos<sup>21</sup> que pueden utilizarse para su determinación tenemos el análisis de elementos organizacionales, de problemas, del equipo, de actividades, de comportamiento o la evaluación del trabajo.

Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las condiciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en el área laboral.

<sup>19</sup> Ibidem. Pág. 63.

<sup>20</sup> Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa. Pág. 58

<sup>21</sup> Entendiendo por método la serie de pasos que se siguen para la consecución de un fin. En términos de Roberto Pinto son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas. (Pinto. Op. Cit.: 98).

Así como en los métodos existe una gran gama de ellos para las técnicas sucede lo mismo, podemos utilizar: una entrevista, una observación, un inventario de habilidades, un esquema de pescado de Ichicagua o un cuestionario. Otros elementos que nos proporcionan información confiable son los estudios y proyectos especiales, las quejas formales, los índices estándar, la descripción del puesto, los informes y los manuales de organización o procedimientos. Pero independientemente de los instrumentos que se usen, es necesario analizar, interpretar y presentar adecuadamente la información, cuidando la subjetividad y veracidad de la misma.

Esto no solamente proporciona información sobre necesidades de capacitación, sino que también revela problemas y situaciones que impiden el buen funcionamiento de la organización y que requieren soluciones de tipo administrativo.

En el caso particular del IMSS, se cuenta con un formato específico, SIC 02, el cual reporta un perfil por categoría y un concentrado de base teniendo como sustento un diagnóstico de necesidades de capacitación. Dicho formato se presenta en la figura 5 de manera que se pueda observar los lineamientos que establece el instituto en este sentido.

### ***B) Determinación de objetivos***

Los objetivos son los fines o las metas a las que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación que da sentido y orientación a todo el proceso, ya que indica el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Desde el punto de vista de Margarita Pansza los objetivos son:

“...La descripción y delimitación clara, precisa y unívoca de las conductas que se espera que el estudiante logre y manifieste al final de un ciclo de instrucción que puede corresponder a un tema, una unidad, un capítulo, un curso, una área, etc.”<sup>22</sup>

Los objetivos en capacitación deben determinarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, reducción o solución de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC.

---

<sup>22</sup> Pansza G., Margarita. Et. Al. Fundamentación de la didáctica. Ed. Gernika. Pág. 170.



Su determinación conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o temas comprendidos en un curso

Los objetivos son la base y motivo en sí de capacitar, dan estructura y coherencia a todo el proceso, por eso es muy importante su formulación.

### ***C) Elaboración de planes y programas***

El plan es un conjunto de lineamientos generales (metas, políticas, procedimientos, etc.), que dan coherencia a una serie de necesidades en tanto que el programa atiende únicamente una necesidad, así pueda cubrirla con uno o cinco cursos -en la mayoría de los casos.<sup>23</sup>

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan partiendo de los objetivos establecidos a través de la información registrada en la determinación de necesidades de capacitación. Las necesidades así detectadas orientan los contenidos o temas en que se va a capacitar, estos se ordenan y se traducen en cursos.

La elaboración de programas de capacitación implican la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas o en módulos básicos, la modalidad educativa que se pretende abordar, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

Según Alfonso Siliceo es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

- I.- Conocimiento y experiencia del trabajo realizado.
- II.- Habilidades para la implementación.
- III.- Recursos necesarios para su conservación.

La programación de cursos puede fijarse en base a perfiles de puesto, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

Un dato que no hay que perder de vista es el presupuesto que da cuenta de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombres, unidades de producto, horas máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica.

<sup>23</sup> Los programas son aquellos medios que van ayudar al cumplimiento de las metas. (Siliceo, *Ibidem*, Pág. 55).

## 2.2.2. LA ORGANIZACIÓN

La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos.

Por medio de la organización se fijan las funciones, se delimitan responsabilidades, se definen líneas de comunicación y se establecen los sistemas así como los procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba el sistema de capacitación.

La organización contempla la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para el cumplimiento de los objetivos programados.

Siliceo menciona que los principales factores que hay que considerar en la organización son con respecto a:

- + Los participantes
- + Ambiente físico
- + La duración
- + Los instructores
- + Los costos
- + La comunicación
- + La atención durante el evento.<sup>24</sup>

La fase de organización responde al cómo se va hacer y con qué se va a llevar a cabo, la cual se compone de 4 subetapas.

### *A) Estructuras*

Se dice con frecuencia que con buen personal cualquier organización funciona, incluso se ha dicho que con elementos heterogéneos las personas se ven obligadas a colaborar para poder realizar sus tareas. Lo cierto es que los individuos capaces que deseen cooperar entre sí trabajarán con efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan con otras.

La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control determinados.

---

<sup>24</sup> *Ibidem*. Pág. 91.



### ***B) Procedimientos***

La organización implica un sistema administrativo, pues la función administrativa de organizar consiste primordialmente en proyectar y mantener las funciones, en sistemas y procedimientos.

Los procedimientos dan forma al proceso de capacitación, es su programa rector sobre el cual debe basarse. En este sentido el Sistema IMSS-Capacitación es el procedimiento que regula lo referente a la capacitación en el Seguro Social, él cual a través de las Oficinas de Selección y Desarrollo, entre otras, tienen como función hacer que se cumplan. Uno de estos procedimientos es el que se realiza para la programación y, avance de cursos/actividades de capacitación y desarrollo, a través del formato SIC-03, que recopila información sobre este aspecto para su análisis por la Oficina correspondiente. (Véase formato en la figura 6, de la página siguiente).

En vista de que la capacitación es dinamismo, comunicación e interacción se debe contar con sistemas y procedimientos definidos, cuidando que estos no ahoguen la eficacia, la prontitud y el sentido de oportunidad que deben caracterizar un buen sistema de capacitación.

### ***C) Integración de personas.***

Administrar un sistema de capacitación requiere de personal técnicamente preparado ya que la capacitación no es sinónimo de cursos, ni de actividades de organización de eventos, es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual así como organizacional.

Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa será el personal que se requiera para cubrir los perfiles de puesto que hagan posible el cumplimiento de los planes y programas definidos en la fase de planeación.

La asignación de personas a puestos requiere cumplir con los lineamientos administrativos, conocer los perfiles de puesto y con los requisitos que ello implique.

### ***D) Integración de recursos materiales***

Es frecuente observar que muchos programas bien planeados, diseñados y conducidos, reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones en las que se realiza, de ahí que sea muy importante la planeación y organización de éstos elementos.



# SISTEMA IMSS-CAPACITACION

PROGRAMACION Y AVANCE DE CURSOS/ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

SIC-83

DEFATURA NORMATIVA O DELEGACIONAL: ① \_\_\_\_\_

DEFATURA DE SERVICIOS DELEGACIONALES: \_\_\_\_\_

HOJA: ③ DE \_\_\_\_\_

1) ADMINISTRATIVOS 2) MEDICOS 3) FINANZAS 4) TECNICOS 5) JURIDICOS

6) PRESTACIONES SOCIALES 7) CONSERVACION 8) ABASTECIMIENTO ②

9) AUDIT.INT. 10) ORIENT.Y QUEJAS 11) COMUNICACION SOCIAL

12) PROYECTOS 13) D.D.D.R.H.

②  
| |

## AVANCE REAL

SE IMPARTIO SI ( ) ①7 NO ( )  
SUSTITUCION ( ) F/P ( )  
CANCELADO ( ) DIF. ( ) : : : :

No. DE CONTROL: : : : : ④

### PROGRAMACION

TIPO DE CAPACITACION (TABLA 1): : : : : ⑤

: : : : : ⑤

: : : : : ①8

CLAVE Y NOMBRE DE CAT./PTO.(TAB.2 o 3): : : : : ⑥

: : : : : ⑥

: : : : : ①9

NUMERO DE PARTICIPANTES: : : : : ⑦

: : : : : ⑦

: : : : : ②0

FECHAS DE INICIO: : : : : ⑧

: : : : : ⑧

: : : : : ②1

FECHA DE INICIO Y TERMINO

: : : : : ⑨

: : : : : ②2

DURACION:

HORAS : : : : : ⑩ DIAS : : : : :

HORAS : : : : : ②3 DIAS : : : : :

CLAVE Y NOMBRE DEL CURSO (TAB.2 Y/O 4): : : : : ⑪

: : : : : ⑪

: : : : : ②4

MODALIDAD (TABLA 6): : : : : ⑫

: : : : : ⑫

: : : : : ②5

FORMA DE ORGANIZACION (TABLA 7): : : : : ⑬

: : : : : ⑬

: : : : : ②6

CLAVE Y NOMBRE DE LA SEDE (TABLA 8): : : : : ⑭

: : : : : ⑭

: : : : : ②7

NOMBRE DEL AREA BENEFICIADA: : : : : ⑮

: : : : : ⑮

: : : : : ②8

NOMBRE Y MATRICULA DEL(OS) INSTRUCTOR(ES):

MAT.: : : : : ⑲

NOMBRE : : : : : ⑳

HORAS IMPARTIDAS : : : : : ㉑

SE REQUIERE: ⑯

MAT.: : : : : ㉒

NOMBRE : : : : : ㉓

HORAS IMPARTIDAS : : : : : ㉔

VIATICOS ( )

ALIMENTACION ( )

ALQUILER AULAS ( )

TRANSPORTACION ( )

TRANSPORTE Y TRASLADO ( )

TRASLADO ( )

HOSPEDAJE Y ALIMENT. ( )

MAT.: : : : : ㉕

NOMBRE : : : : : ㉖

HORAS IMPARTIDAS : : : : : ㉗

SEÑALE LA CAUSA POR QUE NO FUE IMPARTIDO:

( ) FALTA DE MATERIAL DIDACTICO

( ) FALTA DE INSTRUCTOR

( ) POR INSTRUCCIONES SUPERIORES

( ) FALTA DE AULA

( ) FALTA DE PARTICIPANTES

( ) OTROS: \_\_\_\_\_

⑳

Administrar un programa de capacitación requiere de una serie de recursos materiales como: infraestructura, recursos didácticos, mobiliario, es decir, contar con las condiciones físicas necesarias para conformar las situaciones óptimas para que se de el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta esperados.

Esta área es de sumo cuidado por lo cual no debe sobrestimarse y aprovechar al máximo los recursos de los que se dispongan, utilizando en la medida de lo posible la creatividad de las personas, aunque es evidente jamás se reitera demasiado.

### 2.2.3. LA EJECUCIÓN

Esta etapa consiste en la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

En la ejecución se verifica que la selección y el reclutamiento de instructores haya sido la adecuada, considerando el padrón para los internos y la cartera para los externos. Dicha elección debe tomar en cuenta los perfiles de cada instructor y los objetivos a cubrir.

La ejecución responde a las preguntas ¿por qué y cómo ejecutan sus tareas los miembros del grupo?. Esta etapa se integra de 4 subetapas.

#### *A) Contratación de servicios.*

Aunque la mayoría de los cursos se realizan en sede interna, hay ocasiones en las que se imparten en externas por lo que hay que prever estos acontecimientos. Así mismo se debe contemplar los casos en los que se contrata instructores externos, agentes auxiliares o programas generales, material filmico, servicios de impresión y en general de apoyos instruccionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

#### *B) Desarrollo de programas*

Esta fase no es precisamente donde se deben seleccionar y entrenar a los instructores internos o donde se deben validar los servicios externos de instrucción, pero en la práctica es donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos así como los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de la planeación.

En la práctica es donde se verifica que tan eficaz fue la planeación, que tan viable fue la selección del instructor y en sí de todo el programa. Esta tarea es más de carácter técnico pedagógico que de naturaleza administrativa, como la coordinación de eventos.

### ***C) Coordinación de eventos***

La coordinación de eventos incluye desde los preparativos previos, como son; la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la resistencia de servicios antes, durante y después de cada uso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de constancias y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

Para el control de asistentes a un curso el Sistema *IMSS-CAPACITACIÓN*, cuenta con el formato SIC-04, que reporta, de manera clara y precisa, el número de participantes, su categoría y su adscripción. El formato se ilustra en la figura 7.

La coordinación es una tarea muy desgastante y a veces ingrata porque no se le reconoce su trabajo. Las actividades de coordinación son quizá las tareas que demandan más urgencia, más tiempo y más esfuerzo, pero también las que impactan más en la eficacia o efectividad del entrenamiento.

### ***D) Control administrativo y presupuestal***

Aunque el control se da en todo el proceso, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que es en esta área donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control necesita del diseño de varios formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registros de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etc.

Los mecanismos, a veces engorrosos pero necesarios para mantener el control de todos los recursos y para retroalimentar al sistema, se dan en la fase de ejecución. Este control nos permitirá verificar desde un inicio alguna anomalía en el proceso y poder corregirlo en su momento. Así mismo nos da un panorama general sobre el desarrollo del curso.



DIRECCION GENERAL  
ADMINISTRATIVA  
SECRETARIA DE SALUD  
Y PROTECCION SOCIAL

## SISTEMA IMSS-CAPACITACION CONTROL DE PARTICIPANTES A CURSOS

SIC-04

LETATURA NORMATIVA O DELEGACION	UNIDAD	AREA O SERVICIO
---------------------------------	--------	-----------------

TIPO DE CAPACITACION		
100 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO <input type="checkbox"/>	400 CAPACITACION CONTINUA EN EL TRABAJO <input type="checkbox"/>	400 HABILITACION DE INSTRUCTORES <input type="checkbox"/>
103 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SELECTIVO <input type="checkbox"/>	300 PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO <input type="checkbox"/>	

No. DE CONTROL	FECHA		NOMBRE DEL CURSO, ACTIVIDAD O MODULO	MODALIDAD		EVALUACION DEL CURSO	PARTICIPANTES		CONSTANCIAS	
	INICIO	TERMINO		1. CURSO EN AULA <input type="checkbox"/>	3. ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO <input type="checkbox"/>		ASISTENTES	PRESENCIAS	PC +	PRESENCIAS
				2. EXCELENCIA ABERTA <input type="checkbox"/>	4. MIXTO <input type="checkbox"/>					

NOMBRE	MATRICULA	R.F.C.	CATEGORIA Y/O PUESTO	ADSCRIPCION	EVAL INICIAL	DIAS			EVALUACION			CONSTANCIA		
						1	2	3	PRAC. TICA	TEO. RICA	FINAL	DCLG	SART.	

### INSTRUCTORES

PROMEDIO DE EVALUACION	INICIAL	FINAL

NOMBRE	MATRICULA	R.F.C.	CATEGORIA Y JORNADA	CLAVE DE PLANTILLA	PERIODO		HORAS IMPARTIDAS	EVALUACION	FIRMA DEL INSTRUCTOR
					INICIO	TERMINO			

NOMBRE Y FIRMA

## 2.2.4. LA EVALUACIÓN

¡Sobrevivir! en el fondo, es la razón para evaluar la capacitación, debe ayudar a la organización en forma demostrable a conseguir sus metas <sup>25</sup>

La evaluación busca verificar si los objetivos de las acciones capacitadoras son adecuadas y congruentes con las políticas de la institución, de manera que el beneficio total logrado justifique el costo de inversión. En otras palabras es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso institucional, el seguimiento y la ponderación de resultados. En sí responden a las preguntas ¿en qué grado y cómo se cumplió con lo programado?.

Thorndike y Hagen establecen tres pasos concisos para la evaluación:

- Señalar y definir la cualidad o atributo que habrá de medir;
- Determinar un conjunto de operaciones en virtud del cual, el atributo puede manifestarse y hacerse perceptible;
- Establecer un conjunto de procedimientos o definiciones para traducir las observaciones o enunciados.<sup>26</sup>

La evaluación implica conocer si la capacitación que se impartió cumplió con los objetivos programados, además de comparar lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo. Esta cuarta fase del proceso administrativo conticne cuatro subetapas.

### A) Evaluación Interna

Comprende la evaluación de la congruencia (elementos de la presentación del programa), la viabilidad (sustento teórico metodológico del programa), la continuidad (políticas y normatividad institucional), la integración (aspectos académicos administrativos), y la vigencia (de acuerdo al rendimiento de los participantes). Todo lo anterior nos da pauta para conocer los aciertos y errores de un curso, es el indicador del avance de la instrucción en tanto que permite conocer hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados.

<sup>25</sup> Smith J., Barry y Delahaje. El ABC de la capacitación práctica. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 408.

<sup>26</sup> Thorndike, R. y R. Hagen. Tests y técnicas de medición en psicología y educación. En Pansza G., Operatividad de la didáctica. Ed. Gernika. Pág. 93.

Esta evaluación comprende los objetivos de instrucción técnicamente diseñados, la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor.

Mauro Estrada establece que la evaluación de resultados implica conocer la relación entre los costos y los beneficios de los cursos de capacitación respecto a:

- \* Gastos de Instrucción
- \* Impresión de materiales
- \* Papelería
- \* Sueldos al personal del área de capacitación
- \* Otros, dependiendo del curso particular, puede incluir viáticos, bibliografía, etc.<sup>27</sup>

#### ***B) La evaluación Externa***

Contempla las relaciones de costo-beneficio y la contrastación de resultados -con respecto a otros meses o con instituciones. La información obtenida permitirá por un lado reducir gastos, si así se estimó, o aumentarlos, en caso contrario y por otro tener un parámetro para posteriores eventos de capacitación.

#### ***C) Instrumentos de evaluación***

Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas.

Un instrumento está bien elaborado si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados durante el evento.

Los instrumentos deben evaluar cuatro aspectos básicos que son:

- Conocimientos,
- Habilidades,
- Actitudes,
- Conductas.

Pero, de ninguna manera, cada prueba debe abarcarlos todos. Estos serán diversos de acuerdo con la naturaleza de los eventos.

El más difícil de evaluar suele ser el de las actitudes. La mayoría de los instrumentos en cuestión incluye:

<sup>27</sup> Rodríguez Estrada, Mauro. *Op. Cit.* Pág. 108.

- \* Instrucciones: explicación de lo que tiene que hacer el sujeto y el modo en qué debe anotar sus respuestas
- \* Los reactivos propiamente dichos: las actividades mismas, contestar preguntas, resolver problemas, operar máquinas, etc.
- \* La clave: es la lista de respuestas esperadas a la descripción de los estándares del desempeño requerido.

Siempre hay que tomar en cuenta que la evaluación misma puede y debe incrementar el reforzamiento del aprendizaje.

A continuación se muestra un repertorio de instrumentos a los cuales se puede acudir en caso necesario:

° **Pruebas de práctica:** Sirve para demostrar destrezas y habilidades psicomotrices. Una hoja de registro señala el nivel mínimo de eficiencia requerido en los diversos renglones:

- rapidez
- calidad de la ejecución
- número de errores
- seguridad.

° **Escalas estimativas:** Se usa para evaluar actitudes y conductas, tal vez las más fáciles son las que intentan colocar al sujeto en un continuum en el que se señalan 5 puntos o momentos para cada reactivo:

- nunca
- rara vez
- con frecuencia
- casi siempre
- siempre.

° **Pruebas verbales:** se utilizan para obtener información más rápidamente y las hay de muchas formas:

- selección de Falso o Verdadero
- opción múltiple
- casamiento o correspondencia de reactivos colocados en dos columnas paralelas pero no frente a frente
- complementación (espacios en blanco)
- frases incompletas
- preguntas abiertas.



En éste sentido el Instituto Mexicano del Seguro Social contempla la SIC 05 como formato evaluativo del instructor y del curso, mediante una escala estimativa de 4 valores (insuficiente, suficiente, bueno y excelente). Éste, como se puede observar en la figura 8, establece lineamientos generales a evaluar sobre la acción docente del instructor así como la instrumentación y puesta en marcha del propio curso.<sup>28</sup>

#### *D) Etapas*

Al planear la evaluación es necesario definir su estrategia y en especial sus objetivos, de manera que se obtenga información válida, confiable y objetiva. Al determinar sus estrategias hay que establecer claramente el o las áreas a evaluar, las cuales pueden ser la cognoscitiva, la motriz o la afectiva.

De manera general consta de 3 fases, aunque varios autores enmarcan al seguimiento dentro de esta etapa. La de diagnóstico (antes de la capacitación), la formativa (durante la capacitación), y la sumaria (al concluir la capacitación). En este sentido el IMSS contempla al seguimiento inmerso en esta área, como la evaluación en el puesto de trabajo, después de concluida la capacitación.

Dependiendo del área y del momento en que se evalúen serán los instrumentos que se utilicen, los cuales pueden ir desde la guía de observación, la lista de verificación, las escalas estimativas, el registro anecdótico hasta las demostraciones prácticas, las exposiciones, los ensayos y las conferencias, entre otros. Hay que tener presente la aplicación de los instrumentos, puesto que ninguno de ellos es efectivo o ideal por sí mismo, dependerá de la situación de aprendizaje a evaluar.

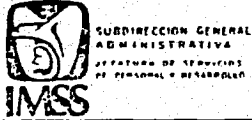
#### *E) Ajustes al sistema*

Esta fase abarca las adaptaciones, ajustes y conexiones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que se adapte a la dinámica del sistema organizacional.

Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema, teniendo como respaldo la interpretación, la graficación y el informe de resultados.

---

<sup>28</sup> Así mismo existen otros formatos que evalúan el desempeño del instructor de una manera más específica, pero debido a sus dimensiones es imposible presentarlo aquí por lo que sería recomendable que revisaran los anexos de instrumentos de evaluación, específicamente los relacionados con evaluación del instructor.



## SISTEMA IMSS-CAPACITACION EVALUACION DEL INSTRUCTOR/CURSO

FECHA DE ELABORACION	DIA	MES	AÑO	SIC-05
----------------------	-----	-----	-----	--------

NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____	NOMBRE DEL CURSO _____
MATRICULA _____	FECHA INICIO _____ FECHA TERMINO _____

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE EL PROPOSITO DE CONOCER SU OPINION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR Y EL DESARROLLO DEL CURSO, A FIN DE PROPICIAR NIVELES SUPERIORES DE LA CAPACITACION; POR LO QUE SOLICITAMOS ANOTE LA CALIFICACION QUE CONSIDERE ADECUADA A CADA FACTOR.

VALORES	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
	4	6	8	10

I N S T R U C T O R		
No.	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION
1	LA INFORMACION QUE DIO EL INSTRUCTOR AL GRUPO SOBRE LOS OBJETIVOS DEL TEMA O CURSO FUE:	
2	EL CONOCIMIENTO DEL TEMA IMPARTIDO POR EL INSTRUCTOR SE MANIFESTO EN FORMA:	
3	EL INSTRUCTOR EXPUSO (SUS) TEMAS (S) CON CLARIDAD:	
4	RESOLVIÓ LAS PREGUNTAS HECHAS DURANTE LA IMPARTICION DEL TEMA O CURSO:	
5	EL INSTRUCTOR FOMENTO UN CLIMA DE COORDINACION ENTRE INTEGRANTES DEL GRUPO:	
6	APROVECHO EL MATERIAL DIDACTICO DISPONIBLE PARA APOYAR EL APRENDIZAJE DEL GRUPO:	
7	EL TIEMPO PROGRAMADO PARA SU EXPOSICION FUE APROVECHADO POR EL INSTRUCTOR EN FORMA:	
8	MANTUVO EL INTERES DEL GRUPO EN LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE:	
9	LAS ACTIVIDADES REALIZADAS FACILITARON EL APRENDIZAJE EN FORMA:	
10	SU LABOR DE SUPERVISION AL TRABAJO DE GRUPO FUE:	
CALIFICACION DEL INSTRUCTOR		

C U R S O		
No.	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION
1	SUS EXPECTATIVAS RESPECTO AL CURSO, SE VIEPON SATISFECHAS EN FORMA:	
2	LOS CONOCIMIENTOS QUE USTED OBTUVO EN EL CURSO, SE APLICAN O APOYAN SUS LABORES EN FORMA:	
3	EL MATERIAL DIDACTICO APOYO EL APRENDIZAJE DEL GRUPO EN FORMA:	
4	LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS SE LLEVARON A CABO DE ACUERDO A LO PREVISTO EN FORMA:	
5	LOS OBJETIVOS DEL CURSO, SE CUMPLIERON EN FORMA:	
SUBTOTAL		
X 2 = CALIFICACION DEL CURSO		

COMENTARIOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En este rubro el IMSS, por medio del formato SIC 06, realiza un control y análisis mensual del presupuesto de la capacitación para hacer los ajustes pertinentes, el formato correspondiente se presenta en la página siguiente (fig. 9).

Cabe señalar que aún cuando el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN contempla una serie de procedimientos para el proceso administrativo de la capacitación, ésta no se lleva a cabo en su totalidad debido al desconocimiento que existe de dicho sistema -tanto por los directivos como por el personal involucrado en la capacitación, siendo estos muchas veces los propios instructores del Instituto<sup>29</sup>.

### 2.2.5. EL SEGUIMIENTO

Esta fase del proceso prácticamente no se toma en cuenta, son muy pocas las empresas que se preocupan por establecer un plan de seguimiento que actualice, evalúe e incentive el desempeño laboral de los trabajadores capacitados.

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajustes de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas, etc.), que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o necesidades detectadas.

Generalmente el seguimiento se hace de programas grandes o de un plan de capacitación amplio con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta después de los cursos impartidos, y en base a ello tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo.

La evaluación dentro del proceso de capacitación consiste en realizar el análisis objetivo de los resultados obtenidos con la capacitación. Con base en este análisis se pueden tomar decisiones para corregir fallas dentro del sistema de capacitación -al modificarlas estamos utilizando el seguimiento como refuerzo de esta actividad-, los resultados así obtenidos permiten determinar la eficacia y eficiencia de la capacitación, institucional y personal.

El seguimiento, en sí, va a corroborar que cada etapa del proceso de capacitación (antes analizado: planeación, organización, ejecución y evaluación), hayan sido las más viables -según las circunstancias-, secuenciales e integrales, lo que permite una toma de decisiones más acertada para los subsecuentes procesos de capacitación. Así mismo permite verificar en qué grado cumplieron con lo establecido inicialmente

---

<sup>29</sup> Para mayor profundización en aspectos relacionados con el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN consultar el manual de procedimientos que existe a este respecto.



SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA  
JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

SISTEMA IMSS-CAPACITACION

CONTROL Y ANALISIS DEL PRESUPUESTO Y CAPACITACION  
REPORTE DEL MES DE \_\_\_\_\_ (1)

FECHA DE ELABORACION	DIA	MES	AÑO	SIC-06
	(7)			

JEFATURA NORMATIVA O DELEGACION							PARTIDA PRESUPUESTAL		PRESUPUESTO			
(3)							(4)		(5) - (6)			
C O N T R O L							ANALISIS DEL PRESUPUESTO					
No. CONT.	AREA SOLICITANTE	UNIDAD PRESUPUESTAL	IMPORTE (MILES)	FECHA		PARTICIPANTE	RESUMEN DEL MES		COMENTARIOS			
				SOLICITO	COMPROBADO		EJERCIDO (MILES)	PARTICIPANTES				
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(18)			
							(16)	(17)				
							PARA SER LLENADO POR LA JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO					
							EJERCIDO (MILES)		PARTICIPANTES			
							<input type="checkbox"/> SOBREEJERCIDO <input type="checkbox"/> SUBEJERCIDO <input type="checkbox"/> ADECUADO		(19) MEDIDAS CORRECTIVAS <input type="checkbox"/> CORRECCION DE PROGRAMACION <input type="checkbox"/> CORRECCION DE APLICACION CONTABLE <input type="checkbox"/> CORRECCION DE AVANCE <input type="checkbox"/> OTRA (ESPECIFICAR): <input type="checkbox"/> SOLICITUD DE MODIFICACION AL PRESUPUESTO			
ELABORO ( NOMBRE Y FIRMA )				REVISO ( NOMBRE Y FIRMA )			AUTORIZO ( NOMBRE Y FIRMA )					
(20)				(21)			(22)					

El seguimiento, a comparación de la evaluación, va analizar el funcionamiento de todo el sistema tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistemático, como de los procesos legales, administrativos e instruccionales. Ello nos da un panorama general de todo el sistema de tal forma que se puedan identificar errores en las mismas. Aunado a ello se encuentra el hecho de que abarca la puesta en marcha de éstos conocimientos en su área de trabajo, permitiendo una retroalimentación más completa.

Esta etapa, como se indicó anteriormente, está considerada por el IMSS como parte de la evaluación, cuyo objetivo es determinar si los cambios de conducta del participante son producto del proceso enseñanza-aprendizaje y, en esa medida, si se reflejan en el desempeño de su trabajo. Es por eso que se trabaja con formatos de evaluación (tanto del instructor como del participante, ver anexo correspondiente), y no de seguimiento.

Como se puede ver el proceso de la capacitación es muy complejo por lo que requiere de la participación de un equipo interdisciplinario que coordine y apoye todas las actividades.<sup>30</sup> En base a ello retoma el enfoque de sistemas que le proporciona un sustento teórico básico para su funcionamiento. Ésto no quiere decir que siempre sea así ya que, como se ha venido insistiendo, cada autor tiene su punto de vista al respecto.

Se parte de la idea de que el sistema es el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados para formar un todo.

A este respecto el Ing. Héctor Naranjo señala que el sistema es el conjunto organizados e interrelacionados con objetivos, propósitos y funciones comunes que debe tener por lo menos; determinados sus objetivos y políticas, establecidas sus actividades y clasificadas sus tareas en grupos afines, definida una comunicación entre los subsistemas, desglosados los propósitos de las actividades de cada subsistema que forma el sistema de capacitación, conforme a procedimientos adecuados y funcionales.<sup>31</sup>

Por su parte Juan Reza menciona que "es el conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente. Estas partes y elementos, si bien es cierto, pueden estudiarse y desarrollarse por separado; para lograr la comprensión total del fenómeno que se desea analizar, es necesario que exista entre éstos relaciones y características afines que les permitan una integración mutua que los conlleve a alcanzar objetivos comunes"<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Es importante destacar que el proceso de la capacitación, es muy amplio y el análisis de éste requeriría de un sólo estudio de este tipo, de ahí que sólo se mencione someramente algunas de sus características.

<sup>31</sup> Naranjo Sandoval, Héctor G. Sinergia en capacitación. Ed. AMECAP. Pág. 56.

<sup>32</sup> Reza Trosino, Juan C. Revista Laboral. Ed. ECASA. Pág. 56

A manera de conclusión se puede decir que el sistema es un conjunto de elementos que se interrelacionan con un mismo fin, pero no por ello pierden su calidad de autonomía. Conociendo esto se hace más fácil comprender la Teoría de Sistemas. Ésta tiene sus orígenes en la década de los 60's -casi a la par de la tecnología educativa-, y se basa en la cibernética y en las matemáticas.

Antonio Saldivar indica que el enfoque de sistemas es, de hecho, una forma de analizar un organismo de cualquier tipo, y consiste en observar y analizar los elementos que lo componen, la forma en la que se relacionan éstos entre sí y las leyes que rigen el comportamiento del conjunto de acuerdo con la actuación de sus elementos. Para facilitar el análisis, habitualmente se descompone el sistema que se analiza en subsistemas que agrupan una serie de elementos que desempeñan una función determinada <sup>33</sup>.

Por otra parte el Ing. Naranjo expresa que la Teoría de Sistemas es un instrumento útil de dar por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, y evitar, por otra, vagas analogías que a menudo han perjudicado el proceso en dichos campos <sup>34</sup>.

Retomando ambos puntos de vista se puede decir que la Teoría de Sistema parte del estudio de las organizaciones como estructuras autónomas con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para el buen funcionamiento de todo el sistema. Ahora bien cada organización o subsistema cuenta con una estructura y función específica, que dan cuerpo y estructura a todo un sistema.

Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integración y organización que se caracteriza por influir y ser influenciado por su medio ambiente y por sí mismos, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio. Son éstos los que dan sentido al sistema, de ahí que sea importante su estabilidad y perdurabilidad, sin el personal trabajador todo organización no existiría.

Los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta alguna deficiencia en alguno de ellos la acción repercute en el resto del sistema.

Cuando un sistema depende o se ve influenciado por elementos exteriores tiene la repercusión de un suprasistema, entendiéndose éste como las influencias del entorno que de alguna manera afecta el buen funcionamiento del sistema.

Dentro de las características de ésta teoría encontramos que es holística - es decir, que toma en cuenta la totalidad del problema considerando todas sus aspectos y relaciones, es transdisciplinaria - ya que requiere de la participación de diversas disciplinas, mismas que convergen en una empresa para su buen funcionamiento.

---

<sup>33</sup> Saldivar, Antonio. Planeación financiera de la empresa. Ed. Trillas. Pág. 11.

<sup>34</sup> Naranjo. Op. Cit. Pág. 57.

También es dinámica - en la medida que estudia la génesis del problema a través de su desarrollo histórico -, y por último es activa, en el sentido en que no se limita a especular sobre lo deseable y lo factible, sino que interviene activamente en el desarrollo de cursos alternativos de acción para orientar el cambio hacia el mejoramiento del sistema.

Entre los principios básicos que la sustentan encontramos la participación, la coordinación, la integración y continuidad de todos los elementos que lo componen y de las actividades a realizar.

Los elementos de la Teoría de sistemas son el insumo, la entrada, la organización (o caja negra), y la salida. Los insumos son los elementos -materia prima-, que va servir para la realización del proceso; la entrada es la transformación de los recursos o materia prima; la organización es el proceso a través del cual se logra la transformación y la salida va ser el producto final que se obtenga, llámese servicio, satisfacción, producto, etc.

Por lo anterior es conveniente adoptar la Teoría de Sistemas a la capacitación ya que retoma a éste proceso en su totalidad (planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento), además de contener la interacción y comunicación de las diversas etapas que lo conforman, aumentando con ello la productividad y aprovechando los recursos materiales y humanos de los que se dispone.

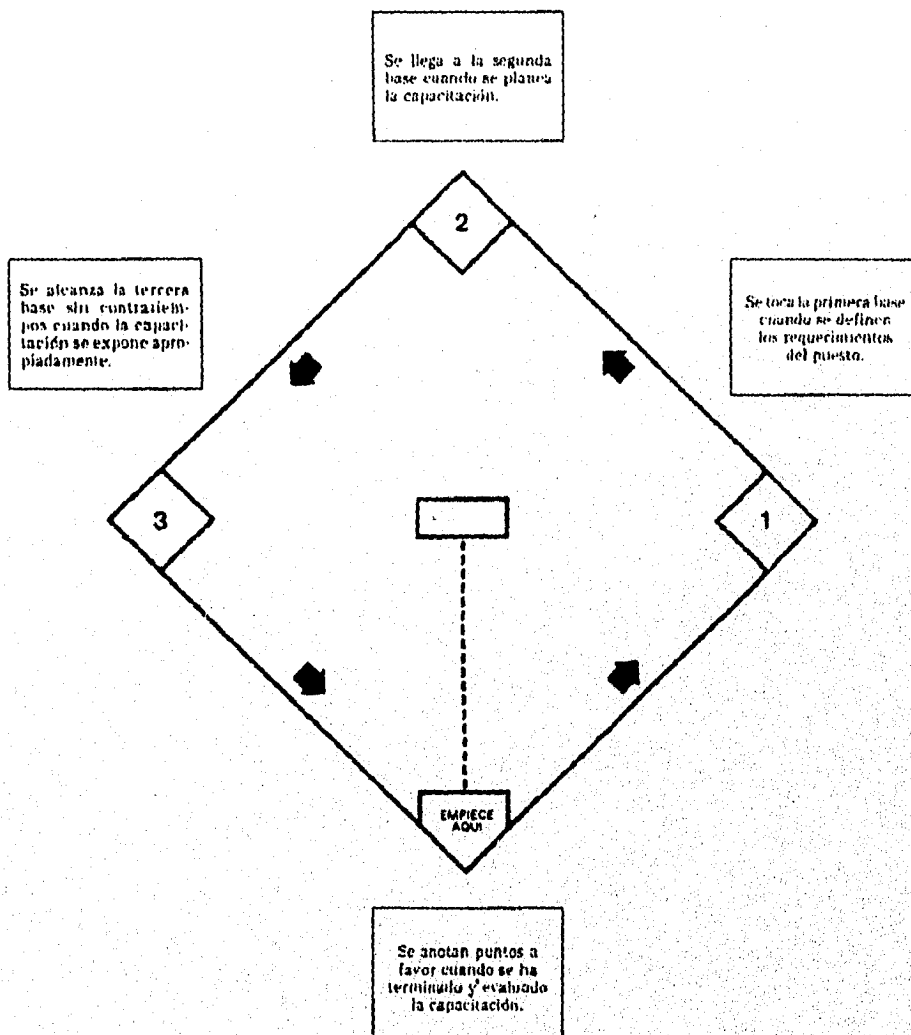
Al ser una actividad sistemática que implica coherencia e interrelación de los elementos para el logro de un objetivo, no es posible actuar en forma intuitiva, improvisada o en base a criterios personales ya que esto nos llevaría a desvalorar y desprestigiar la capacitación. Ésta como proceso tiene que responder a principios, objetivos, fines y metas alcanzar así como a todos aquellos elementos que lo requieran.

El enfoque de sistemas es viable en la capacitación en la medida en que nos permite considerar elementos dentro y fuera del sistema (supra y subsistema), así como identificar o establecer las conexiones o nexos entre estas partes. Por otro lado el seguimiento, área que nos interesa para el presente trabajo, está inmerso en la Teoría de Sistemas porque presenta elementos comunes como: integración, continuidad, reciprocidad y secuencia.

Este apartado concluye con la figura 10 que nos ilustra, de manera general, el proceso administrativo de la capacitación como un partido de béisbol en el que si no se realiza una evaluación y seguimiento del mismo no se puede anotar carrera. Sería conveniente que las personas involucradas en este proceso hicieran un análisis del mismo contemplando las diversas variantes que la experiencia les proporciona.

Es indiscutible que se puede retomar ésta línea o desecharse, esto va depender de las necesidades e inquietudes de cada individuo, empresa o institución, pero para fines del presente trabajo se considero la más idónea ya que por medio de ella se puede contextualizar el seguimiento, y en general a todo el proceso de la capacitación.

## La capacitación es como un partido de béisbol





### **III.- Seguimiento de la problemática detectada**

---

Este apartado hace referencia a la descripción metodológica que existe en el IMSS acerca de los programas de "Habilitación y Actualización de Instructores", así como la participación en ellos y la aportación que se hace para el seguimiento de los mismos por parte del servidor social.

En lo que respecta al de "Habilitación de Instructores Técnicos", este cuenta con una estructura básica, a la cual no se le permitió hacer modificaciones, mientras que el de "Actualización de Instructores", carece de toda estructura, que en primer momento lo diferencie del de Habilitación, partiendo desde el personal institucional. En éste sentido fue el programa sobre el que básicamente se trabajó.

#### **3.1. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DEL PROGRAMA HABILITACIÓN DE INSTRUCTORES**

Este programa tiene como objetivo general que los participantes sean capaces de impartir instrucción, con base en el material didáctico y utilizando las técnicas en las cuales se les habilitó.

A continuación se describe el procedimiento institucional sobre el que se aborda el programa de "Habilitación de Instructores Técnicos" (H.I.T.), para que posteriormente hacer el contraste con la participación como servidor social en él mismo.

El programa H.I.T se trabaja a partir de una carta descriptiva<sup>1</sup> que señala las acciones a seguir en 40 hrs bajo la metodología didáctica de curso, esta carta se presenta en el anexo de cartas descriptivas. En éste sentido no fue posible hacerle ninguna modificación por normas institucionales.

---

<sup>1</sup> Es importante destacar que un programa de capacitación incluye todos aquellos procesos y normas que permitan el buen logro de una actividad, en tanto que una carta descriptiva solamente señala la forma de abordar esta actividad.

De manera general un curso, de esta naturaleza, tiene una duración de una semana (40 horas), de 8:00 a 16:00 p.m. con 2 descansos, acordes a las necesidades del grupo. La sede del evento varía según las condiciones del curso, los cuales pueden ser en el Centro de Capacitación y Productividad, en Tlalnepantla, y/o en el Centro de Seguridad Social de la Unidad Cuauhtémoc, en Naucalpan.

El contenido del curso abarca 3 áreas, en base al perfil instructor expuesto en la página 15:

1.- Administrativa-normativa, que proporciona conocimientos a los trabajadores sobre conceptos generales, organización, funcionamiento y marco legal de la capacitación en el IMSS.

2.- Formación pedagógica, que comprende: conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos y métodos didácticos, necesarios para poder desempeñar satisfactoriamente el papel de instructor.

3.- Relaciones Humanas, abarca: conocimientos básicos sobre ética, psicología social, relaciones públicas y comunicación.

El contenido, en su mayoría, se desarrolla a través de diversas técnicas que propician la integración del grupo y a su vez permite enseñarles cómo se lleva a cabo dicho proceso. Como apoyo a estas actividades se cuenta con diferentes materiales didácticos, como son el rotafolio, el proyector de cuerpos opacos, de acetatos y de filmas, entre otros.

Así mismo el desarrollo del curso se ve retroalimentado con exposiciones de los participantes, en los que se analizan situaciones docentes, las cuales se vierten en tablas como la siguiente:

**SEGURIDAD EN EL INSTRUCTOR**

**HABILIDADES**

Presentación  
Modulación de la voz  
Desplazamiento  
Contacto Visual  
Control emocional  
Sentido del humor  
Claridad en el lenguaje  
Dominio del grupo  
Empatía  
Intervenciones

Conocimiento del tema  
Estructura de la información  
Manejo de técnicas y recursos  
Formas de estimular la motivación  
Control de tiempo  
Conclusión o Cierre

**PARÁMETROS**

Deficiente	1
Regular	2
Bien	3
Muy Bien	4

Al finalizar el curso se realiza una evaluación de los participantes para conocer el nivel de conocimientos con el que egresan así como hacer su registro como instructores técnicos habilitados del IMSS. Esta evaluación se basa en tres tipos de cuestionario; A, B o C, el criterio para elegir el instrumento adecuado es el nivel académico y/o de comprensión del grupo, que está determinado básicamente por la categoría que tiene el personal, ya que cada cuestionario presenta un grado de dificultad diferente:

<i>CUESTIONARIO</i>	<i>CRITERIO</i>
A	Cuando el grupo tenga un alto grado de comprensión y/o nivel académico de licenciatura o equivalente.
B	Cuando el grupo tenga un nivel académico de preparatoria o equivalente.
C	Cuando el nivel académico del grupo sea de secundaria o equivalente, y/o se les dificulte la comprensión de términos y conceptos técnicos.

Como la mayoría del personal que asiste a los cursos es heterogéneo (diversos grados académicos y/o niveles de comprensión), se aplican diferentes cuestionarios, por subgrupos, según corresponda. La información referida a los cuestionarios se localiza en el anexo de instrumentos de evaluación.

En éste sentido habría que aclarar que aún cuando se manejan diferentes niveles de formación la finalidad de habilitar instructores es conformar grupos de diferentes especialidades en diversos ámbitos laborales pero bajo un mismo fin, dar capacitación en sus áreas de trabajo con la pedagogía pertinente.

Así mismo se realiza una evaluación del instructor y del curso por medio del formato SIC-05, mismo que se analizó en la pág. 27. En éste rubro, existen otros formatos que de manera particular se usan para evaluar al instructor, los cuales se presentan en el anexo de instrumentos de evaluación. Éstos evalúan aspectos relacionados con conocimientos, comunicación, retroalimentación, material didáctico, manejo del grupo, interés, etc., ello con la finalidad de mejorar la eficacia y la eficiencia de cursos posteriores, pero que debido a las circunstancias del proceso queda soslayada de los parámetros con que se basa la persona que realiza dicha evaluación, así como la subjetividad que le imprima según su propia percepción.

Cabe señalar que la descripción que se realizó tiene como base los cursos a los que se asistió durante el servicio, los cuales fueron impartidos por un mismo instructor y bajo una misma perspectiva, que según la opinión de otros instructores de la Oficina de Selección y Desarrollo no distan mucho de los que ellos imparten. Así mismo se basó en los procedimientos que establece el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN.

De manera particular la participación en este programa consistió inicialmente como participante a eventos de ésta naturaleza. Posteriormente se centró en la programación, en cuanto a fechas, para la realización de eventos de capacitación que difundieran elementos de instructores, tomando como base las necesidades particulares de unidades, hospitales o áreas administrativas que requerían del servicio. Ello con la finalidad de evitar la masificación de instructores técnicos, los cuales en su mayoría una vez instruidos se vuelven inactivos.

En términos generales no se realizó ninguna modificación pedagógica a este programa, debido a que la función básicamente se centro en la coordinación de eventos de capacitación (cursos), que difundieran la formación de instructores y en la estructuración del programa sobre la actualización de los mismos. Ello no impidió que se hicieran las observaciones pertinentes, de planeación y ejecución de cursos, con la autoridad competente.

Es importante destacar que no se conoce con certeza cuál es el porcentaje de instructores técnicos activos en el estado de México. De ahí el interés de la Oficina de Selección y Desarrollo hacer un recuento de los mismos para conocer sus acciones en materia de capacitación, ya que se habla de capacitación en diferentes áreas médicas pero no se conocen estos datos administrativamente hablando. Pedagógicamente más que saber cuántos instructores son, lo importante es saber cuál ha sido el impacto que ha tenido la formación de instructores.

Es por ello que se sugiere como estrategia, pedagógica, la utilización de un programa de seguimiento, que contemple -en base al perfil de instructor-, indicadores de evaluación que den cuenta de los instructores que se desean formar de acuerdo a la idiosincrasia institucional.

### 3.2. DESCRIPCIÓN METODOLOGÍA DEL PROGRAMA ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES

A comparación del programa "Habilitación de Instructores Técnicos" el de "Actualización de Instructores" no contaba con ningún material estructurado para su manejo, institucionalmente hablando, debido quizá al hecho de considerarlo similar al primero.

A éste respecto la participación en dicho programa fue amplia debido a que se tuvo que trabajar en la planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento del mismo.

La planeación del programa estuvo sustentada en investigación de campo y bibliográfica. La investigación de campo se dividió en 2 etapas, la primera consistió en cuestionar a 15 instructores de la Oficina de Selección y Desarrollo, sobre 5 tópicos en particular, los cuales fueron:

- ¿Qué necesita saber un instructor?
- ¿Cómo necesita actuar?
- ¿Con qué herramientas debe contar?
- ¿Porqué le gusta un curso?
- ¿Porqué le desagrada un curso?

Así mismo se entrevisto a 6 participantes de cursos anteriores, de Habilitación y Actualización de Instructores respectivamente, sobre los mismos tópicos.

De la información obtenida por ambos grupos se escogieron 45 temas básicos que debería conocer todo instructor que se llame como tal, los cuales una vez analizados se redujeron a 14 debido a la frecuencia que presentaron. Los temas seleccionados fueron:

- Aspectos biopsicosociales del individuo
- Motivación
- Creatividad
- Habilidades del comunicador
- Manejo y control del grupo
- Condiciones físicas del aula
- Grupos operativos
- Objetivos de aprendizaje
- Metodología didáctica
- Material didáctico
- Evaluación
- Administración de la capacitación
- Hablar en público
- El encuentro de personalidades

En una segunda fase se les pidió, a las mismas personas, que ponderaran en tiempo e importancia los temas seleccionados, quedando organizados de la siguiente manera:

- \* Hablar en público
- \* Habilidades del comunicador
- \* Metodología didáctica
- \* Objetivos de aprendizaje
- \* Administración de la capacitación
- \* Manejo y control del grupo
- \* Evaluación
- \* Material didáctico
- \* Aspectos biopsicosociales del individuo
- \* Motivación
- \* El encuentro de personalidades
- \* Condiciones físicas del aula
- \* Creatividad
- \* Grupos operativos

Es importante subrayar que la investigación de campo realizada proporcionó más información de la esperada, ya que no sólo determinó las bases teórico-prácticas para la estructuración del curso de actualización sino que permitió retroalimentar la forma en la que se imparte otros cursos, cualitativamente hablando.

Una vez establecidos los temas a tratar en el curso se realizó una investigación bibliográfica que diera sustento teórico a dichos temas. De igual forma la investigación dió pauta para estructurar la presentación y forma de los mismos, algunos de los cuales por sus características se prestaron para ser abordarlos mediante acetatos, otros por medio de diapositivas y algunos más por rotafolio.

Cabe aclarar que el contenido de muchos temas carecen de bases teóricas suficientes para sustentarlos, mismos que se irán subsanando con la información que aporte investigaciones posteriores.

Cuando se hubo estructurado el contenido de los temas se continuo con la elaboración de la carta descriptiva correspondiente al curso. Para lo que se requirió de un análisis sobre el método más viable para manejar la información, siendo seleccionada el enfoque de la microenseñanza por las características que ésta presenta y por el abordaje que se había hecho de ella anteriormente, sin ningún resultado, además de que estableció como una de las actividades a desarrollar durante el Servicio Profesional.

El enfoque de la microenseñanza tiene sus orígenes en la escuela de Stanford, en la década de los 60's y 70's y consiste básicamente en grabar la exposición de un instructor durante 5 minutos. Inmediatamente después de la clase se presenta un período de crítica durante el cual recibe retroalimentación por parte del instructor del curso (supervisor), sus compañeros y el video. El período de crítica tiene la intención de ayudar al instructor-participante para que piense en las posibilidades de mejorar su actuación.

Al permitir que el instructor-participante se concentre en habilidades específicas, al proporcionar inmediata retroalimentación desde varias fuentes y al lograr que continúe inmediatamente su práctica, la microenseñanza conduce a un gran progreso en la adquisición de habilidades pedagógicas en corto tiempo.

Esta técnica de enseñanza, reducida a escala en todos sus componentes, ofrece la oportunidad de desempeñar tareas docentes como la exposición, la conducción de discusiones, interrogatorios o argumentaciones sin que se pierda la complejidad que el hecho docente tiene en sí mismo. Para la implantación de esta técnica se tomó en consideración la habilidad docente que se requiere desarrollar, la cual puede ir desde la más general -como cambios de conducta en el individuo-, hasta la más específica, como analizar los movimientos gesturales en la comunicación.

La microenseñanza consiste en ampliar los conocimientos sobre las destrezas pedagógicas y los distintos protocolos de adiestramiento necesarios para un mejor desempeño en la instrucción.

Una secuencia típica de microenseñanza que se propusiera mejorar los conocimientos de un instructor en el manejo de una o varias habilidades podría diagramarse de la siguiente manera:

E-1	C-1	LC	E-2	C-2
-----	-----	----	-----	-----

El instructor enseña una lección breve a un pequeño número de alumnos y trata de poner de manifiesto una habilidad pedagógica importante (E-1). A continuación y con una clase de supervisión, observa la grabación de su comportamiento y luego recibe retroalimentación acerca de su desempeño en esa habilidad (C-1). Dispone, después de un período de tiempo para: preparar su clase siguiente, incorporar los comentarios que se hicieron a su participación anterior o recibir una lección (LC). Pasa luego nuevamente a dictar la clase a un distinto grupo de alumnos con el propósito de mejorar su desempeño en el manejo de esa habilidad (E-2). Nuevamente recibe retroalimentación observando la grabación de su segunda clase, también ahora con alguna supervisión (C-2). La secuencia enseñanza, crítica, lección puede repetirse tantas veces como sea necesario para que el instructor llegue al nivel preestablecido de rendimiento en esa habilidad.

Dentro del marco de esta fórmula surgen importantes cuestiones sobre la versatilidad de su aplicación siendo utilizado, en éste caso, para el perfeccionamiento de instructores, ello no impide su uso en áreas operativas -para el desarrollo de alguna técnica médica o el manejo de alguna maquinaria sofisticada, o en áreas de dirección sobre cuestiones de liderazgo, por mencionar algunos. La efectividad en éste sentido sólo puede evaluarse en relación con la habilidad a desarrollar y considerando la categoría de variables utilizadas en el empleo de la técnica.

La elección de este enfoque obedeció a la posibilidad que presenta de capacitar para realizar tareas específicas de instrucción; que pueden ser la práctica de habilidades para instruir, la práctica de técnicas de enseñanza, la especialización en la ejecución de determinados materiales, la planeación de los programas o la exposición de métodos de enseñanza, entre otros. Además de que permite una retroalimentación rápida y particular sobre su actuación docente y la de sus compañeros, teniendo con ello la posibilidad de adquirir, mejorar o modificar estilos de enseñanza.

Una de las desventajas de este enfoque es que como el trabajo se efectúa mediante una cámara se corre el riesgo de actuar estereotipadamente o cohibir la actuación docente, aunque la mayoría de las veces, esto disminuye conforme se va adaptando al grupo y se cohesionan el mismo, de ahí que sea muy importante la integración grupal.<sup>2</sup>

Una vez determinado el enfoque se continuo con la modalidad la cual se acordó trabajar mediante el curso-taller ya que da la posibilidad de interacción entre participante y coordinador. Esto proporciona un ambiente de confiabilidad, seguridad y respeto que conllevan al buen logro de la tarea.

Posteriormente se estableció el objetivo general del curso y las actividades a seguir, concretizándolos en una carta descriptiva. Lo que se pretendió es proporcionar una preparación sistemática en una variedad de habilidades para que una vez en el aula, pudieran recurrir a ella tal como les pareciera mejor. La carta respectiva a éste programa se presenta en el anexo de cartas descriptivas.

La carta descriptiva solamente contempla de manera general los lineamientos a seguir ya que todo el contenido depende de los participantes, obviamente con la supervisión del instructor. Éstos seleccionan 7 temas, de los 14 a escoger, para manejar durante el curso, ya que debido a la cantidad de información y tiempo del que se dispone sería imposible analizarlos todos.

---

<sup>2</sup> Para mayor información sobre el tema de microenseñanza consultar los libros que aparecen en las fuentes documentales o de campo, especialmente el libro. Allen, Dwight y Kevin, Ryan. Microenseñanza. Una nueva técnica para la formación y el perfeccionamiento docentes. 2a. de. Bs. As., El Ateneo, 1978.



Previamente a esta selección le antecede una explicación de lo que abarca cada uno de los temas, señalándoles los subtemas correspondientes, y se revisa, de manera general, el contenido del curso de "Habilitación de Instructores". A partir de esta selección los participantes ponderan los temas en tiempo e importancia para abordarlos en el curso con el apoyo del instructor, ver anexo correspondiente a las cartas descriptivas.

Aparte de los temas seleccionados se consideró adecuado abordar el tema de lectura eficiente, ya que los instructores habilitados deben contar con diferentes herramientas que les ayuden a capturar información lo más rápido y eficazmente posible. Para impartir dicho tema se cuenta con la participación del Lic. Simón Coronel, experto en esta materia.

La instrumentación del curso-taller microenseñanza tiene una duración de 40 horas (una semana, de 8:00 am. a 16:00 pm.), con dos descansos por día, según las necesidades del grupo. Con sede en el Centro Seguridad Social de la Unidad Cuauhtémoc, en Naucalpan.

Prácticamente el curso consiste en integrar al grupo creando una conciencia grupal, con intereses comunes, misma que se va desarrollando a lo largo del curso. Posterior a la integración grupal se les indica la metodología del curso y se presentan, someramente, los temas a trabajar durante el curso.

Como el menú de temas es amplio (14), se les pide que de acuerdo a sus necesidades como instructores seleccionen únicamente siete a desarrollar durante el curso-taller. Previamente a esta selección se les aplica una preevaluación de 49 reactivos -con 3 o 4 preguntas por tema (14)-, con la finalidad de conocer el nivel de conocimientos que poseen respecto a la capacitación.

Esta preevaluación, proporcione parámetros para reforzar áreas básicas de los instructores, independientemente de que sean seleccionadas por los mismos. Tal es el caso del tema "Administración de la capacitación", que en la mayoría de las veces queda soslayada de la capacitación y a partir de la cual se desconoce los trabajos que se realizan en esta área.

Éste es uno de los aspectos que más se refuerzan en éste tipo de programas debido a que se desconoce con certeza las acciones de capacitación que se realizan en diversas dependencias del Instituto, y que por sus mismas dimensiones es difícil de conocer con exactitud.

Los temas seleccionados, que no exceden de 7 y que en su mayoría son de carácter práctico, requieren del apoyo de diversos materiales didácticos, como son el proyector de acetatos, el proyector de filminas, una cámara de video, un micrófono, una grabadora y un rotafolio, entre otros, de acuerdo a las condiciones de los participantes y del aula misma.

Por el segundo día de trabajo se cuenta con la participación de otro instructor de la Oficina de Selección y Desarrollo, que se encarga de impartir el tema de lectura eficiente, para que los instructores-participantes cuenten con herramientas que les permitan codificar información lo más rápido posible y de una manera más eficaz.

Desde el inicio del taller se les indica que tendrán participaciones constantes de 5 min. ante una cámara de video sobre diferentes temas, con la finalidad de perfeccionar su actuación como agentes de cambio. A partir de las cuales serán retroalimentadas por el instructor del curso, los compañeros y el video.

Así mismo se les indica que el último tema será expuesto por ellos mismos -que divididos en pequeños equipos-, determinarán la metodología y estrategias a seguir para el buen logro del objetivo. Todo ello con la supervisión del instructor.

Al finalizar el curso se reparten formatos, SIC 05, que evalúan la participación del instructor encargado del curso y de la estructuración del mismo.

A partir de la implementación del primer curso-taller (6 al 10 de febrero de 1995), se ha tenido modificaciones constantes, de carácter técnico y en la información didáctica, tomando en consideración las retroalimentaciones de los participantes a los cursos. Estas modificaciones radican en:

- Modificar técnicas de integración que no funcionaron e investigar o crear otras.
- Hacer más participativas a las coordinadoras de los eventos, cuando la situación lo amerite, permitirles hacer la integración grupal y/o aplicar otra técnica.
- Hacer más corta la participación del instructor que imparte el tema de "la lectura eficiente".
- Verificar el material estructurado que se les proyecta, revisando la presentación y ortografía.
- Agregar a la cédula de instructores, que se les da a cada participante para su registro, el turno y la jornada en la que laboran normalmente.

- Con las sugerencias de varios participantes se agregó un tema más, a los 14 ya existentes, que fue el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. No confundir administración de la capacitación con la Detección de Necesidades de Capacitación ya que la primera se refiere a los requerimientos y los formatos que el IMSS establece para el registro de la capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la segunda se refiere a las necesidades que el Instituto debe cubrir en cuanto a las carencias de su personal ( sean éstas de conocimientos, habilidades, destrezas, etc.), y en base a ello hacer la programación de los cursos correspondientes.
- El séptimo tema que eligen los participantes es expuesto por ellos mismos, lo que implica investigar el contenido del tema y la forma de presentarlo, -ello permite verificar el nivel de conocimientos didácticos que posee el instructor y las deficiencias que tiene en su quehacer como instructor. Lo anterior se les indica desde la primera sesión.
- Se pretendió que el grupo de participantes de un curso funcionará bajo la concepción de grupo de aprendizaje. La cual implica buscar el abordaje y la transformación del conocimiento desde una perspectiva grupal, valorando la importancia de aprender a interaccionar en grupo y a vincularse con los otros; aceptando que aprender es elaborar el conocimiento, ya que éste no está dado ni acabado; implica, igualmente, considerar que la interacción y el grupo son medio y fuente de experiencias para el sujeto que posibilita el aprendizaje; reconociendo la importancia de la comunicación y de la dialéctica en las modificaciones sujeto-grupo.

La finalidad de los grupos de aprendizaje es reunir a un grupo de personas con un objetivo común, que en éste caso son trabajadores interesadas en habilitarse como instructores. Dicha concepción implica ubicar al instructor y al participante de un curso como seres sociales, integrantes de un grupo.

Para cumplir con el objetivo que el grupo se ha propuesto alcanzar (mejor conocido en esta concepción, como tarea), cada integrante del grupo cuenta con un conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que piensa y actúa, mismos que adquirirán unidad grupal en la interacción con los otros (ECRO). En éste sentido los instructores tienen como base la experiencia que han tenido en su desempeño como tales.

El abordar el conocimiento desde ésta perspectiva presenta dos miedos básicos, tanto al instructor como a los participantes de un curso. Por un lado el miedo a la pérdida de equilibrio logrado en situaciones anteriores donde ya estaba delimitado el campo de trabajo de cada uno, es decir, el instructor expone y el asistente escucha; en contraste con ésta concepción donde los dos interactúan pero sobre todo la interacción se da entre los mismos participantes, ya que el instructor sirve únicamente de coordinador. Por otro lado se encuentra el miedo al ataque debido a que nadie conoce todo y teme ser confrontado con algo que desconoce.

En el cumplimiento del objetivo el grupo atraviesa por tres momentos primordiales que, según la perspectiva de Pichón Riviére, son: la pretarea (etapa de resistencia al cambio), la tarea (abordaje del objeto de conocimiento) y el proyecto (planificación ante la separación o finalización del grupo).

El manejo de ésta concepción permite cohesionar a los grupos desde el inicio de un evento de capacitación para tener un conocimiento más exacto sobre las acciones de capacitación que realizan, haciendo más fácil su localización a pesar de tener adscripciones diferentes. Con ésta concepción lo que se pretende es comprometer desde el inicio a los participantes a cohesionarse en un proceso de aprendizaje, el cual rebase las aulas de capacitación.

Lo anterior posibilita una mayor vinculación entre la teoría y la práctica. Aunado a ello ésta la existencia de grupos informales de capacitación que habiendo trabajado en un grupo integrado se comunican entre sí después del evento de capacitación sin necesidad de la intervención del coordinador del evento o de la propia Oficina de Selección y Desarrollo. Además de que reporta grandes beneficios para la propia Oficina ya que por un lado localizando a un instructor se puede obtener información de otros instructores con diferentes áreas de trabajo, y por otro conocer la especialidad de los mismos, de manera que en caso de requerirlos sea fácil su ubicación.

- A partir del segundo curso se aplicó una preevaluación a cada participante de 3 reactivos por tema. Ello con la finalidad de analizar en que temas tienen más carencias y poder reforzarlos independientemente de que sean elegidos por el grupo. Esta preevaluación se hace después de que se presenta los subtemas del temario principal y se califican con una matriz de respuestas básicas- mejor conocida como plantilla, a partir de la cual, con una regla de tres, se obtiene la calificación de la misma. De tal forma que en 10 minutos a lo máximo se logre la información requerida, ver anexo de instrumentos de evaluación.

Por la anterior cabría mencionar que las actividades desarrolladas durante el Servicio Social Profesional se centraron en ésta área, a la cual se le pudo hacer modificaciones de diferente índole, metodológicas, pedagógicas, didácticas, etc.

### 3.3. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO A AMBOS PROGRAMAS

En base a las necesidades institucionales de conocer el número de instructores activos en cada unidad médica o dependencia administrativa se sugiere la administración de un programa de seguimiento, que no solamente proporcione información acerca de éste aspecto sino que retome elementos sobre la planeación y programación de eventos de ésta naturaleza.

El seguimiento, como tal, ha sido y es causa de gran controversia entre los especialistas, ya que la mayoría de ellos lo ubican dentro de la etapa de la evaluación. (ver figura 10).

Marcela Bravo Ahuja establece que el seguimiento "es una aproximación al análisis de los fenómenos que contempla su desarrollo a través del tiempo, de aquí que sea utilizado en diversos campos" <sup>3</sup>.

Por otro lado Mauro Rodríguez, en formación de instructores, señala que "es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación, tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa a mediano o a largo plazo" <sup>4</sup>.

Barry J. Smith, en el ABC de la Capacitación Práctica, lo define como el proceso por medio del cual el capacitando transfiere el material aprendido de una situación de capacitación al trabajo cuando regresa a éste" <sup>5</sup>.

De manera particular podemos decir que el seguimiento es el proceso dinámico que se establece en 2 fases. La primera abarca la evaluación misma del curso, lo cual implica un proceso de continuidad, consecuencia, e integración con cada una de las etapas que conlleva todo proceso de la capacitación, lo que nos permite corregir errores y perfeccionar las actividades de cada subsistema de capacitación. En la segunda fase el seguimiento es la transferencia de conocimientos de una modalidad didáctica (curso, seminario, taller, etc.) al quehacer como instructor habilitado con la finalidad de verificar que esos conocimientos adquiridos sean aplicados en su práctica de capacitación. Lo que nos permite comprobar que sólo cuando el aprendizaje es transferido al trabajo la capacitación tiene algún valor a través de su aplicación.

---

<sup>3</sup> Bravo Ahuja, Marcela. "Los estudios de seguimiento, una alternativa para retroalimentar la enseñanza", en Perfiles Educativos. Ed. CISE; Pág. 480.

<sup>4</sup> Rodríguez Estrada, Mauro. Formación de Instructores. Ed. Mc Graw-Hill. Pág. 21.

<sup>5</sup> Smith J., Barry y Delahaye L., Brian. El ABC de la capacitación. Ed. Mc Graw-Hill. Pág. 135.

## PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

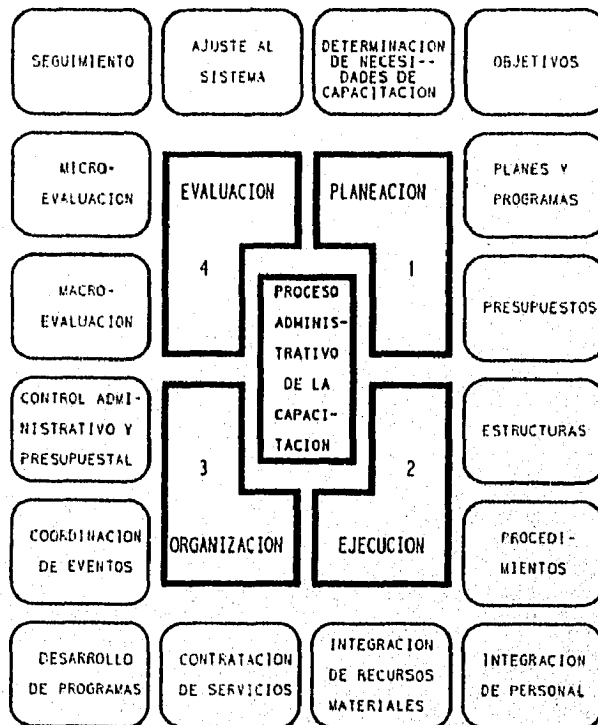


Figura 10. El seguimiento, como se analizó en el proceso de la capacitación, es considerado muchas veces como una de las etapas más de la evaluación. (Pinto *Op. Cit.* Pág. 49).

Dentro de sus características encontramos que:

a) Su objeto de estudio son poblaciones cuyos miembros compartieron la misma experiencia o proceso a evaluar, lo que varía son los plazos definidos para recopilar la información y la frecuencia con la que se llevan a cabo. En éste rubro cabe señalar que no es lo mismo los niveles de formación que el tipo de curso o evento de capacitación, puesto que el primero se refiere a la preparación profesional, técnica o básica que posee el trabajador, en tanto que el evento de capacitación se refiere a los conocimientos que se les imparten, sean éstos teóricos o prácticos, en cursos, conferencias, talleres, etc.

b) Es, o debe ser, periódica practicándose tiempo después de realizado el curso y durante varias ocasiones, ello con la finalidad de retroalimentar el sistema de capacitación.

c) Constituye el desarrollo de sugerencias para modificar fallas y elevar el nivel de eficiencia en un proceso.

d) Permite hacer comparaciones entre una actividad antes de la capacitación y después, permitiendo verificar el grado de eficiencia y la posibilidad de implementar alternativas.

e) Permite retroalimentar al sistema de capacitación, evaluando tanto al proceso como al instructor.

f) Evalúa resultados no solamente cualitativos sino cuantitativos.

g) Refuerza el aprendizaje, debido a que permite comprobar el nivel de conocimientos que aplica a sus experiencias de capacitación.

h) Enriquece el inventario de recursos humanos, estableciendo el grado de crecimiento como persona que tuvo el capacitando

i) Analiza los hechos que transcurren en un lapso en el que son rastreados.

De manera general el seguimiento en su primera fase permite corroborar la secuencia, continuidad y reciprocidad que hay entre cada etapa del proceso de la capacitación, por que mediante el seguimiento nos podemos percatar de las incongruencias, errores y aciertos que hay del paso de una etapa a la otra, pudiendo corregirlas e implementando alternativas que permitan el buen logro del programa de capacitación.

En su segunda fase el seguimiento nos sirve para identificar el grado de utilidad que tienen los conocimientos que se les brindaron a los capacitandos para mejorar su actuación como instructores técnicos habilitados. No hay que olvidar que el seguimiento a de implementarse desde el inicio del proceso de capacitación para evitar contratiempos, lo mismo que la evaluación.

Algunos de los elementos que se toman en cuenta para el seguimiento son:

**1.- La integración.** Considera las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran el sistema de capacitación, esto es por ejemplo, en la primera fase del seguimiento debe haber integración entre la detección de necesidades de capacitación y la planeación del curso en concreto.

**2.- La secuencia.** Consiste en el grado de complejidad creciente que presenta un orden y coherencia de las actividades a desarrollar durante el seguimiento. Por ejemplo, en el programa de capacitación, de manera más particular en los cursos, las actividades de aprendizaje tienen que estar graduadas de lo simple a lo complejo para lograr los objetivos planeados.

**3.- La continuidad.** Es el registro de los avances y fallas del proceso, mediante la valoración cualitativa y cuantitativa de los productos de aprendizaje, mismo que puede aplicarse a todo el sistema de capacitación.

**4.- La congruencia,** debe concordar lo planeado con lo ejecutado.

**5.- El apoyo a la evaluación** porque permite retroalimentar el programa en general, verificando fallas y aciertos durante todo el proceso.

**6.- La vinculación** entre la etapa de evaluación y seguimiento, teniendo cuidado de no confundir ambos términos y delimitando los momentos en que actuará cada uno de ellos según los objetivos planeados.

En base a lo anterior los propósitos del seguimiento son: establecer el grado de aplicabilidad que los capacitandos hacen de los conocimientos, destrezas y actitudes adquiridas durante el curso a las actividades cotidianas y verificar en qué medida benefician a su perfil de puesto. Para efectos del presente trabajo el seguimiento tiene como propósito verificar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos durante un curso de capacitación a las actividades que desempeña el capacitando como instructor habilitado, y en esa medida ver en qué grado cubre los lineamientos específicos que requiere el perfil de instructor del IMSS.

A grandes rasgos éstos propósitos se establecen debido a que el seguimiento es la fase que cierra todo el proceso, ya que sin ésta la capacitación quedaría incompleta y falta de retroalimentación que permitiera integrar al sistema nuevos cambios. La evaluación nos permite dar una retroalimentación del proceso, más no permite verificar la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo, lo que el seguimiento sí.



De manera particular Alfonso Siliceo clasifica al seguimiento, en cuanto a la forma de organizarse, como eventual y permanente. El eventual se realiza en los casos en los que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado; y es permanente cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente. Como ejemplo del primer caso puede señalarse juntas especiales o planes de entrenamiento de trabajo y del segundo juntas mensuales de entrenamiento o programas de capacitación permanente, entre otros<sup>6</sup>.

Se sugiere que el programa de seguimiento sea realizado por el departamento de capacitación -que para éste caso está representado por la Oficina de Selección y Desarrollo de la delegación No. 15 del IMSS-, la cual programa las acciones a seguir en materia de capacitación.

Para establecer un efectivo programa de seguimiento es necesario considerar los siguientes factores:

i) Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. La elaboración de los objetivos debe hacerse teniendo en cuenta el programa sobre el cual se va hacer el seguimiento, las necesidades del capacitando y las institucionales.

ii) Tiempo y lugar. Inicialmente el seguimiento debe partir desde la planeación misma del curso, en la cual se programen actividades, tiempo y lugar para cubrir éste aspecto.

iii) Periodicidad. Se refiere a la frecuencia con la que se va aplicar el seguimiento, la cual estará determinada por las características situacionales en las que la capacitación se realiza así como por sus objetivos y resultados.

iv) Congruencia. Abarca la relación lógica y armónica que guarda los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.

v) Funcionalidad. El seguimiento no solamente nos permite identificar el grado en que se cumplieron los objetivos y sus desviaciones sino que da la posibilidad de buscar alternativas para la solución de problemas específicos.

vi) Flexibilidad. Es muy importante estar conscientes de lo que el cambio significa, no solamente en recursos humanos sino también en políticas institucionales. El programa debe tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a las condiciones de trabajo en las diferentes unidades y también al cambio de métodos de trabajo así como del personal que desempeña el trabajo.

---

<sup>6</sup> Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa. Pág. 130.

vii) Personal que realiza el seguimiento. La selección de éste debe tener como base los objetivos del seguimiento y las necesidades institucionales, los cuales en su momento harán la valoración del programa en seguimiento.

Algunos autores sugieren que el personal más idóneo para la implementación del seguimiento sea el instructor del curso ya que conoce los tópicos sobre los cuales se trabajaron, pero no estaría libre de subjetividades porque la opinión del participante estaría condicionada por la participación que observo éste en el curso además de que no podría opinar libremente porque depende del instructor, en gran medida, que los conocimientos hayan sido aprendidos adecuadamente.

Por otro lado si lo realiza personal ajeno a la institución se corre el riesgo de que no pueda enfrentar o no sepa como resolver alguna problemática que se le presente por desconocimiento del proceso de capacitación. Por lo anterior se sugiere que el seguimiento este a cargo del personal involucrado en todo el proceso de capacitación, porque conoce todos los subsistemas del mismo, así como la problemática del personal y le es más factible medir los cambios de actitud a través de ciertos instrumentos.

Lo más importante al seleccionar éste personal es que sea lo más objetivo posible en sus observaciones y en sus aseveraciones, para lo cual tendrá que concretarse a la aplicación de los instrumentos de seguimiento.

Una de las ventajas que proporciona éste personal es que para la programación de actividades de ésta índole puede influir los comentarios y observaciones hechas por el personal capacitado, permitiendo con ello tener una programación más real, adecuada y viable a las necesidades del Instituto.

viii) Instrumentos de seguimiento. Es importante determinar los instrumentos que servirán de apoyo al seguimiento, y en caso necesario elaborarlos. Para el presente trabajo se trabajaron cinco instrumentos básicos que son:

- \* La Cédula de Opinión del Capacitando
- \* La Cédula de Opinión del Jefe Inmediato
- \* La Guía de Observación, aplicada por la Oficina de Selección y Desarrollo
- \* El proyecto grupal
- \* El Asesoramiento

ix) Evaluación periódica del programa. Es necesario revisar constantemente el programa de seguimiento ya que puede tener incongruencias o puede estar mal aplicado lo cual da por resultado información deformada o de mala calidad.

x) Control estadístico de los resultados del programa. Hay que tener mucho cuidado en la interpretación de la información, ya que no solamente se involucra el aspecto económico sino también el humano. Para hacer una valoración adecuada es necesario analizar varios puntos de vista, según las circunstancias en análisis.

xi) Establecer estrategias a seguir. Una vez determinado el personal que se responsabilizará del programa de seguimiento se determinan las estrategias a seguir. Algunas de éstas podrían ser la forma de recopilar información a través de instrumentos de seguimiento y la interpretación de los mismos a través del análisis estadístico de éstos bajo ciertos parámetros previamente establecidos.

Es importante tener cuidado con la subjetividad ya que en ocasiones el que evalúa es a la vez juez y parte. El no tener una buena objetividad puede distorsionar la información. Como se ha venido mencionando es conveniente que el seguimiento lo realice (en la medida de lo posible), personal que este involucrado y cuente con la información de todo el proceso de capacitación, es decir desde el diagnóstico de necesidades de capacitación hasta la evaluación misma, manteniendo comunicación con todas las áreas involucradas.

De esta manera el seguimiento, nos permitirá retroalimentar a los objetivos, la metodología, los diseños de programas, los procedimientos, los instrumentos, es decir, todo el proceso de la capacitación.

### **3.3.1.- METODOLOGÍA**

La metodología que se propone para la realización del seguimiento no se trata, en modo alguno, de un recetario que hay que seguir al pie de la letra para obtener un resultado final, por el contrario es una serie de reflexiones y/o análisis que hay que hacer en torno al seguimiento y que es factible de modificaciones.

Retomando la idea de que el seguimiento está enfocado para el personal trabajador que después de haber pasado por una habilitación como instructor, o actualización en su defecto, pone en práctica esos conocimientos en las experiencias de capacitación que tiene como instructor.

Debido a que el universo de la capacitación es demasiado amplio únicamente se analizará la habilitación y actualización de instructores, observando así el desempeño del instructor después de un evento de capacitación, sea éste curso, taller seminario o conferencias, por mencionar algunos.

La elección de éste aspecto obedece a que los cursos sobre los que pretende hacer el seguimiento son de habilitación y actualización de instructores, los cuales requieren de bases teóricas metodológicas para su trabajo y del manejo de relaciones humanas.

Teniendo ubicado al personal al que va dirigido el seguimiento, lo que corresponde ahora es determinar cómo se debe hacer.

Los lapsos más recomendables para realizar el seguimiento son; 10 días después de haber terminado el curso y luego al mes. Posteriormente a los 3, 6 y 9 meses respectivamente, es decir cada tres meses, con la finalidad de ver si ha cambiado su desempeño laboral favorablemente por el curso o identificar las condiciones en las que se encuentra el trabajador. Se sugiere éstos periodos debido a se pueden realizar estudios longitudinales, hasta cierto punto, acerca de la aplicación de los conocimientos en el área de trabajo.

El seguimiento debe efectuarse desde el curso hasta el lugar de trabajo de cada empleado -que en éste caso son eventos de capacitación-, para ver si efectivamente se están aplicando los conocimientos obtenidos en el proceso capacitador.

Para que el seguimiento cumpla su objetivo tiene que aplicarse varios instrumentos que permitan obtener información verídica y confiable. Por ejemplo puede aplicarse en un primer momento el cuestionario del jefe inmediato donde indicará los cambios que ha tenido el personal capacitado a su cargo: en un segundo momento la guía de observación para el Departamento de Capacitación para el seguimiento del personal. Esta observación tiene que efectuarse por cada persona que se capacitó y debe efectuarse en el lugar de trabajo verificando que las actividades que estén realizando sean las indicadas sin que se sientan que están siendo evaluados. Un último instrumento que nos sería de gran utilidad es el registro de opinión de los capacitandos. Como se puede observar el análisis de esta información nos proporciona diferentes puntos de vista de un mismo proceso sin necesidad de que sea un punto de vista parcializado.

Cabe mencionar que no sólo con un curso se van a subsanar las carencias de un puesto, es necesario que exista una continuidad en una serie de actividades de capacitación para cada trabajador, por ejemplo si se le da un curso a los empleados se puede reforzar éste después de un mes con actividades de seguimiento como la guía individual y asesoramiento, sesiones informales, talleres proyecto individual y/o grupal.

### **3.3.2.- PROCEDIMIENTO**

El procedimiento que a continuación se presenta no se trata en modo alguno de instrucciones rígidas o inflexibles por el contrario pretende ser una guía que oriente las acciones de capacitación para que en base a la experiencia de cada uno y a sus conocimientos se realicen las adaptaciones necesarias de acuerdo al momento y al lugar en el que se pretende aplicar.

#### ***1.- Diseño de un plan de seguimiento***

- A) Determinar aspectos o atributos a contemplar en el programa de seguimiento.**
- B) Establecer con precisión los objetivos del seguimiento.**
- C) Determinar el propósito del seguimiento.**
- D) Especificar el universo de sujetos a estudio.**
- E) Seleccionar y elaborar el o los instrumentos necesarios para el seguimiento.**
- F) Contemplar los recursos con los que se cuenta y los que se van a utilizar para la puesta en marcha del programa.**

#### ***2.- Implementación del programa.***

#### ***3.- Control sobre el seguimiento.***

##### ***a) Al realizar el seguimiento***

Se debe mantener un contacto directo y permanente entre los participantes del curso en seguimiento y el departamento de capacitación -que en este caso lo constituye las Oficinas de Selección y Desarrollo del IMSS-, durante los primeros días de trabajo.

Las actividades realizadas por los participantes son observadas y evaluadas por el instructor, jefe de departamento, oficina o sección y por el departamento de capacitación, a través de instrumentos como la entrevista, la observación directa, aplicación de cuestionarios, cédulas de opinión del participante, jefe de área, supervisor, etc.

##### ***b) Verificación el grado de aplicabilidad de los conocimientos a través de instrumentos.***

La selección de los instrumentos de seguimiento debe contemplar el contexto donde se van aplicar, para obtener mejores resultados, y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Algunos de los más frecuentes son:

- \* Lista de verificación
- \* Lista de cotejo entre el desempeño del puesto y el perfil del puesto.
- \* Cédula de opinión del jefe del departamento, área o sección.
- \* Observación directa.
- \* Inventario de habilidades.
- \* Plan de acción
- \* Plan individual
- \* Proyecto grupal
- \* Guía individual
- \* Asesoramiento
- \* Sesiones formales
- \* Talleres

Para efectos del presente trabajo se proponen 5 instrumentos únicamente: cédula de opinión del jefe inmediato, la guía de observación aplicada por la Oficina de Selección y Desarrollo, el cuestionario para el capacitando, el proyecto grupal y el asesoramiento. La selección de estos instrumentos responden a las necesidades de capacitación del IMSS y a la viabilidad con la que la Oficina de Selección y Desarrollo puede aplicarlos

*c) Recopilación sucesiva de los datos.*

La recopilación de información que arrojen éstos instrumentos y algunas otras fuentes de manera indirecta tiene que estar bien codificada para ello se sugiere el análisis de frecuencias o cualquier otra técnica estadística que permita un análisis profundo de la información.

*d) Concentración e interpretación de la información.*

Para hacer el concentrado e interpretación de la información es necesario analizar la estructura de todo el programa de seguimiento, poniendo más atención en el control que se hace de él. Una vez procesada toda esta información se pasará a la elaboración de un informe de resultados contemplando las alternativas o actividades que refuercen el seguimiento.

### **3.3.3.- INSTRUMENTOS**

Cualquiera que sea la modalidad de seguimiento que vaya a efectuarse, se requiere siempre de un instrumento que recabe los datos pertinentes, según el caso. Estos requieren de su aplicación varias veces para obtener información válida sobre el proceso capacitador sobre el que se práctica el seguimiento.

### **3.3.3.- INSTRUMENTOS**

Cualquiera que sea la modalidad de seguimiento que vaya a efectuarse, se requiere siempre de un instrumento que recabe los datos pertinentes, según el caso. Estos requieren de su aplicación varias veces para obtener información válida sobre el proceso capacitador sobre el que se práctica el seguimiento.

Los instrumentos son los medios que nos van a permitir obtener información del seguimiento, dando pauta a posibles modificaciones del programa de capacitación. La selección de éstos requiere de sumo cuidado ya que éstos van a ser parte primordial del programa de seguimiento.

Contrariamente a lo que sucede, no todos los seguimientos deben hacerse con base a un solo instrumento. Los seguimientos pueden echar mano de otras técnicas como la observación (participante o no), el análisis documental o la revisión de datos estadísticos, entre otros. Es más bien, una combinación de varias técnicas que asegure las conclusiones.

Lo anterior no quiere decir que en una ocasión se realice una medición con base a una técnica, y posteriormente con base en otra, sino más bien la aplicación constante de la misma combinación de técnicas.

De manera particular no se encontró ningún instrumento formal para el seguimiento de la capacitación en el IMSS, aunque hay la posibilidad de que existan debido a el reglamento del IMSS-CAPACITACION indica que todo programa de capacitación debe tener uno correspondiente a su seguimiento. Incluso en sus manuales básicos de didáctica se aborda el seguimiento como parte de la evaluación.

Tomando en cuenta esto y las necesidades de la institución se diseñaron 5 instrumentos básicos para el seguimiento de los programas de "Habilitación y Actualización de Instructores". Éstos son:

- \* La cédula de opinión del jefe inmediato
- \* La guía de observación, aplicada por la Oficina de Selección y Desarrollo.
- \* La cédula de opinión del capacitando.
- \* El proyecto grupal
- \* El asesoramiento.

Antes de continuar con el análisis de estos instrumentos es conveniente señalar que para su selección y elaboración se necesitó del diseño de un perfil de instructor, y de indicadores de evaluación, que señalarán el tipo de instructor requerido por el IMSS.

El perfil de instructor diseñado consiste en:

El instructor técnico habilitado, a través de métodos de enseñanza-aprendizaje, forme o perfeccione cuadros básicos de capacitación que aporten soluciones para promover el desarrollo integral del área de trabajo, administrando y promoviendo efectivamente el recurso humano.

El instructor debe ser un profesionalista muy versátil, para trabajar y dirigir grupos multidisciplinario de personas. Debe contar con habilidades en la planeación y control de programas de capacitación, así como en la evaluación de los mismos.

A través de un enfoque teórico-práctico, sobre una base científica y una filosofía humanística, realiza acciones orientadas al desarrollo personal e institucional del recurso humano, apoyando así, el mejoramiento cualitativo de la institución.

Dentro de las actividades que puede desempeñar se encuentran:

- Desarrolla, implementa y evalúa programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo.
- Conoce y aplica procedimientos administrativos necesarios para el registro de la capacitación ante la autoridad competente.
- Diseña y coordina actividades de instrucción.
- Colabora en investigaciones de su área o en áreas afines.
- Diseña y/o selecciona material didáctico según el proceso de instrucción.
- Establece metodologías o formas para abordar el contenido de un programa de capacitación.
- Analiza, crea y aplica técnicas didácticas en una actividad instruccional.

Una vez proporcionada las herramientas necesarias para la instrucción, los instructores habilitados se verán transformados en profesionalistas conscientes de su responsabilidad y de su actitud de servicio hacia la comunidad, ya que es precisamente a través de éste servicio y deseo de superación personal como es posible llegar a la realización plena en la esfera individual y profesional.

Cabe destacar que estos conocimientos, habilidades y destrezas no se obtienen de un sólo curso, sino del trabajo conjunto que realice la Oficina de Selección y Desarrollo y del instructor mismo en la preparación y perfeccionamiento que como tal necesita. Por un lado la experiencia que recoge el instructor en su práctica le dará herramientas para validar la instrumentación más adecuada para impartir instrucción. En lo que respecta a la Oficina de Selección y Desarrollo, la organización y difusión que realice de eventos de éste tipo y la



responsabilidad de la misma para conocer en qué medidas son activos, proporcionarán parámetros para lograr una buena capacitación.

Los indicadores a evaluar en éste perfil son:

- \* Número de cursos de habilitación y/o actualización a los que ha asistido.
- \* Número de cursos que ha registrado con la autoridad competente.
- \* Número de cursos que ha impartido el instructor técnico habilitado.
- \* Dificultades administrativas y/o pedagógicas para impartir capacitación.
  
- \* Grado de aplicación de conocimientos en el momento de impartir instrucción.
- \* Nivel de participación en eventos de capacitación con sede interna y/o externa.
- \* Ubicación del instructor con nivel de especialización.
- \* Dificultades operativas para impartir capacitación.

Para el cumplimiento de este perfil, aparte de la planeación e implementación de los cursos correspondientes, se diseñaron 5 instrumentos básicos para el seguimiento de los mismos, que a continuación se especifican.

La Cédula de Opinión del Capacitando se estructuró en base a 3 cuadros; que contienen información personal, laboral y de capacitación, con el de obtener información básica sobre el capacitando en seguimiento. La mayoría de los ítems son preguntas abiertas para que el instructor capacitado pueda expresar sus ideas y ampliar comentarios. Así mismo se parte de la idea de que ésta selección puede limitar las respuestas o la abstinencia a contestarlas.

Por otro lado la Cédula contiene 2 cuadros de información práctica sobre los conocimientos necesarios para impartir capacitación, la selección del método más viable según las condiciones del mismo y los factores que influyen en él. Esta Cédula se presenta a continuación, la cual es factible de modificaciones según los requerimientos institucionales.

### **CÉDULA DE OPINIÓN DEL CAPACITANDO**

Esta cédula tiene como finalidad evaluar y retroalimentar el programa de **Habilitación y Actualización de Instructores**, la información que usted reporte será de gran utilidad para elevar la calidad de nuestros eventos.

Procure indicar con la mayor objetividad las conductas observadas y de ser posible proponga estrategias correctas y/o de mejoramiento al final del formato. La información que proporcione será de carácter confidencial y con fines para la investigación.

DATOS PERSONALES	
Fecha de llenado:	
<b>INSTRUCCIONES.</b> Conteste brevemente lo que a continuación se le pide y en caso necesario marque con una X la respuesta que considere adecuada.	
Nombre	
Escolaridad	
Domicilio	
Teléfono	

DATOS LABORALES	
Categoría	
Adscripción	
Horario de trabajo	
Marque con una X el tipo de curso sobre el que se le practica el seguimiento <input type="checkbox"/> ( ) Habilitación de instructores <input type="checkbox"/> ( ) Actualización de instructores	
Fecha en que lo asistió al último curso de habilitación o actualización de instructores.	
Nombre del instructor que impartió el curso	

Modalidad del curso que tomo <input type="checkbox"/> Curso <input type="checkbox"/> Curso-taller <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Conferencia <input type="checkbox"/> Otros, especifique _____ _____ _____
Sede interna o externa, especifique _____ _____

DATOS DE SEGUIMIENTO
1.- Indique a cuántos cursos de capacitación ha asistido _____ _____Habilitación de instructores _____ Actualización de instructores.
2.- ¿Cuándo fue el último al que asistió? _____ _____Habilitación de instructores _____ Actualización de instructores
3.- Desde entonces ha tenido la oportunidad de actualizarse, en materia de instrucción. <input type="checkbox"/> Sí, ¿de qué forma? _____ _____ <input type="checkbox"/> No, ¿porqué? _____ _____ _____
4.- A los cursos de habilitación o actualización que ha asistido ha ido por: _____ _____Gusto _____ Obligación _____ Otro motivo, especifique. _____ _____ _____
5.- En la unidad donde labora, la planeación e impartición de los cursos de capacitación se realiza en forma: <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Con cierta periodicidad <input type="checkbox"/> En algunas ocasiones <input type="checkbox"/> Nunca

6.- Ha participado en la elaboración e impartición de cursos de capacitación ( ) Si, ¿Cómo? _____ _____
( ) No, ¿Porqué? _____ _____
7.- Le han permitido impartir instrucción y/o apoyar actividades de capacitación fuera de su área de trabajo
8.- ¿Cuál es la actitud de su jefe inmediato ante la posibilidad de impartir un curso?
9.- Enumere 5 actividades principales que desarrolla como instructor
10.- Ha tenido la oportunidad de impartir algún curso de capacitación ( ) SI, ¿cuántos? _____ ( ) NO, porque _____ _____
11.- ¿Con cuántos participantes ha contado normalmente para impartir capacitación y a qué categoría pertenecen?
12.- De acuerdo a su área de trabajo, especifique que tipo de cursos ha impartido ( ) Técnicos      ( ) Relaciones humanas      ( ) Especializados      ( ) Básicos ( ) Otros, especifique _____ _____
13.- ¿Cuántas horas de capacitación ha impartido, siendo ésta a través de: _____ Cursos _____ Talleres _____ Conferencias _____ Otros, especifique: _____ _____

<p>14.- El horario para impartir capacitación son días:</p> <p><input type="checkbox"/> Hábiles</p> <p><input type="checkbox"/> No hábiles</p> <p><input type="checkbox"/> Otros, especifique: _____</p> <p>_____</p>
<p>15.- ¿Cuáles son las dificultades más comunes a las que se ha enfrentado como instructor en el aula?</p> <p>Administrativas _____</p> <p>_____</p> <p>Pedagógicas _____</p> <p>_____</p>
<p>16.- ¿Qué tipo de material didáctico usa más comúnmente cuando imparte capacitación?</p> <p><input type="checkbox"/> Rotafolio</p> <p><input type="checkbox"/> Proyector de acetatos</p> <p><input type="checkbox"/> Proyector de filminas</p> <p><input type="checkbox"/> Proyector de cuerpos opacos</p> <p><input type="checkbox"/> Pizarrón</p> <p><input type="checkbox"/> Otros, especifique _____</p>
<p>17.- ¿Cuándo imparte un curso de capacitación bajo que instancia administrativa lo reporta?</p> <p>_____</p>
<p>18.- Tiene usted contacto con otros instructores:</p> <p>( ) SI, donde: _____</p> <p>_____</p> <p>( ) NO; porque: _____</p> <p>_____</p>
<p>19.- ¿A qué personal recurre en caso de que surja algún problema durante la capacitación?</p> <p>_____</p>

20.- Observaciones u opiniones.

**II.- INSTRUCCIONES:** Marque con una X los elementos que deben tomarse en cuenta al decidir que tipo de capacitación (individual o de grupo) debe utilizarse.

SITUACIÓN	MÉTODO MÁS EFECTIVO	
	GRUPO	INDIV.
1.- Se debe exponer la misma información a diferentes personas.		
2.- El objetivo primordial de la capacitación es exponer una amplia gama de detalles		
3.- Cuando el tiempo es limitado y debe capacitarse a varios participantes		
4.- Cuando la experiencia y el conocimiento de los participantes es similar		
5.- Cuando se consideran los costos		
6.- Cuando la capacitación requiere involucrar personalmente al participante		
7.- Cuando se requiere de capacitación altamente especializada		
8.- Cuando la capacitación que se necesita es mínima		

**III.- INSTRUCCIONES:** Marque una F si los factores son falsos sobre la capacitación de grupos o una V si son verdaderos, según su experiencia como instructor

- 1.- Los programas de capacitación de grupo no requieren que se establezcan objetivos debido a que es probable que cada participante termine la capacitación con un nivel diferente de habilidades. \_\_\_\_\_
- 2.- Los resultados de la capacitación de grupo deberían evaluarse cuando se ha terminado la capacitación y después de que los participantes ya han vuelto al trabajo. \_\_\_\_\_
- 3.- No es necesario hacer ensayo de las actividades que se llevarán a cabo durante la capacitación de grupo. Las exposiciones espontáneas son mejores \_\_\_\_\_

- 4.- La metodología como se presenta la capacitación es importante, no así el ambiente en que se desarrollan. \_\_\_\_\_
- 5.- Es necesario que el instructor exponga un resumen general del programa al comenzar \_\_\_\_\_
- 6.- La capacitación tiene como objetivo resolver algún problema \_\_\_\_\_
- 7.- La probabilidad de que los participantes de la capacitación de grupos se adapten a los cambios es menor que aquellos a los que se imparte capacitación individual \_\_\_\_\_
- 8.- La eficiencia de un instructor se demuestra en las reacciones de los participantes durante la capacitación \_\_\_\_\_
- 9.- Los buenos instructores adaptarán su estilo a las necesidades del grupo \_\_\_\_\_
- 10.- Por lo general no es recomendable hacer preguntas a los participantes, a menos que el instructor lo considere pertinente. \_\_\_\_\_

Para la Cédula de Opinión del Jefe inmediato se contempló un área de preguntas abiertas, que corresponden a los datos generales y otra para el desempeño como instructor, analizado bajo la perspectiva de su jefe inmediato. Así mismo se indica una sección sobre los criterios en los cuáles se basan para seleccionar al personal más idóneo a habilitar como instructores. Finalmente se invita al jefe inmediato a que señale que otras carencias, en materia de capacitación instruccional, le hace falta su personal para un buen desempeño como instructor.

Esta Cédula se presenta a continuación para su análisis.

**CÉDULA DE OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO PARA EL SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR**

Esta cédula tiene como finalidad evaluar y retroalimentar el programa de Habilitación y Actualización de Instructores, la información que usted reporte será de gran utilidad para elevar la calidad de nuestros eventos.

Procure indicar con la mayor objetividad las conductas observadas y de ser posible proponga estrategias correctas y/o de mejoramiento al final del formato. La información que proporcione será de carácter confidencial y con fines para la investigación.

<b>DATOS GENERALES:</b>	
Fecha de llenado:	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Conteste brevemente las siguientes preguntas sin abreviaturas y lo más claro posible.	
Nombre del jefe inmediato:	
Categoría:	
Adscripción:	
Nombre del capacitando en seguimiento	
Categoría:	
Marque con una X el nombre del curso sobre el que se práctica el seguimiento: _____Habilitación de instructores _____Actualización de instructores	
En que fecha tomo el cursó sobre el que se le práctica el seguimiento	

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Marque con una X los espacios en blanco, o paréntesis en su defecto, que cubran los requerimientos de los reactivos y/o conteste brevemente las preguntas abiertas que se le indican	
El instructor en seguimiento ha impartido capacitación ( ) SI ( ) NO	



ESTA NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

En caso de que el instructor haya impartido capacitación, ésta fue en: <input type="checkbox"/> Sede interna <input type="checkbox"/> Sede externa <input type="checkbox"/> Otros, especifique _____ <input type="checkbox"/> Días hábiles <input type="checkbox"/> Días no hábiles <input type="checkbox"/> Otros, especifique _____ <input type="checkbox"/> Horario matutino <input type="checkbox"/> Horario vespertino <input type="checkbox"/> Otros, especifique _____ <input type="checkbox"/> Aspectos técnicos <input type="checkbox"/> Aspectos complementarios <input type="checkbox"/> Apoyo a otros programas <input type="checkbox"/> Otros, especifique _____
¿Con quién se registra la capacitación impartida?
En base a sus necesidades ¿La capacitación impartida por el instructor habilitado cubrió parte de ellas? ( ) Sí, ¿De qué manera? _____ _____ _____ ( ) No, ¿Porqué? _____ _____ _____
¿Con qué periodicidad habilita y/o actualiza instructores? Habilitación _____ Actualización _____
¿Qué parámetro utiliza para capacitar a determinado personal como instructor?
¿Cuántos instructores habilitados colaboran con usted?

<p>¿Les ha beneficiado el capacitar a trabajadores como instructores?</p> <p>( ) SI, cómo _____</p> <p>_____</p> <p>( ) NO; porqué _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Sugerencias al formato</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Observaciones comentarios</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

**INSTRUCCIONES:** Marque una X en los puntos que considera usted importantes para la selección del personal a formar como instructores técnicos.

- \_\_\_\_\_ 1.- Los trabajadores de áreas operativas
- \_\_\_\_\_ 2.- Los empleados de más iniciativa
- \_\_\_\_\_ 3.- El instructor que tengan interés en la capacitación
- \_\_\_\_\_ 4.- El personal con sentido del humor
- \_\_\_\_\_ 5.- El trabajador más negligente y apático al área de trabajo
- \_\_\_\_\_ 6.- El empleado de reciente contratación
- \_\_\_\_\_ 7.- El personal directivo, como gerentes
- \_\_\_\_\_ 8.- El instructor que tenga tiempo para capacitar
- \_\_\_\_\_ 9.- El trabajador que respete a sus compañeros
- \_\_\_\_\_ 10.- El instructor debe conocer las políticas institucionales del IMSS
- \_\_\_\_\_ 11.- El personal más entusiasta y alegre.
- \_\_\_\_\_ 12.- El instructor debe ser quien desarrollo el plan y la lección de capacitación
- \_\_\_\_\_ 13.- El instructor debe conocer personalmente cómo realizar la tarea que desempeña la persona en el puesto que se está capacitando
- \_\_\_\_\_ 14.- El instructor debe ser elegido en base a las necesidades institucionales y con los requerimientos del perfil de instructor del Instituto
- \_\_\_\_\_ 15.- El trabajador con más paciencia.

A parte de lo anterior, ¿Qué otros elementos de capacitación considera que le hace falta a su instructor habilitado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La Guía de Observación aplicada por la Oficina de Selección y Desarrollo esta formada por 4 cuadros la información referida a datos generales de la persona que realiza la observación; del instructor en seguimiento -con sus datos personales y laborales- y las actividades propias del seguimiento.

Para ésta última fase se presenta un cuadro de preguntas abiertas que analizan el proceso de la capacitación en su planeación, implementación y control; y un cuadro de conductas observadas en base a cuatro criterios centrales; siempre, casi siempre, nunca y pocas veces.

A continuación se presenta el formato correspondiente.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA POR LA OFICINA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO PARA EL SEGUIMIENTO DEL PERSONAL**

Esta guía de observación tiene como finalidad evaluar y retroalimentar el programa de Habilitación y Actualización de Instructores, la información que usted reporte será de gran utilidad para elevar la calidad de nuestros eventos.

Procure indicar con la mayor objetividad las conductas observadas y de ser posible proponga estrategias correctas y/o de mejoramiento al final del formato. La información que proporcione será de carácter confidencial y con fines para la investigación.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presentan 4 cuadros básicos, conteste brevemente las preguntas que se le indica, sin abreviaturas y lo más claro posible

<b>DATOS GENERALES</b>	
Fecha de llenado	
Nombre(s) de la(s) persona(s) que realiza la observación	
Categoría(s)	

Departamento de Capacitación encargado de la de observación
Adscripción
Programa sobre el cual se hace el seguimiento.
Objetivo del programa.
Fecha en la que tomó el último curso de habilitación o actualización, especifique ____ Habilitación ____ Actualización

<b>DATOS PERSONALES DEL INSTRUCTOR EN SEGUIMIENTO</b>
Nombre
Categoría y adscripción
Jornada de trabajo
Domicilio, si es posible anote el teléfono donde se le puede localizar dentro y fuera de su área de trabajo

<b>ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO</b>	
El instructor en seguimiento ha impartido capacitación de algún tipo	
<input type="checkbox"/> SI, ¿de qué tipo? _____ _____ _____	
<input type="checkbox"/> NO, ¿porqué? _____ _____ _____	
Marque una X en los recuadros que señalen cómo se dió la capacitación impartida por el instructor en seguimiento.	
<input type="checkbox"/> Sede interna <input type="checkbox"/> Sede externa <input type="checkbox"/> Horario matutino <input type="checkbox"/> Horario vespertino <input type="checkbox"/> Horario mixto <input type="checkbox"/> Otro, especifique _____	
Número de cursos impartidos, desde su última capacitación	
<input type="checkbox"/> 1 a 3	<input type="checkbox"/> 4 a 6
<input type="checkbox"/> 7 a 10	<input type="checkbox"/> 10 ó más.
Horas efectivas de cursos	
<input type="checkbox"/> 10 a 15	<input type="checkbox"/> 16 a 20
<input type="checkbox"/> 21-40	<input type="checkbox"/> 41 ó más
Metodología didácticas más frecuente	
<input type="checkbox"/> Cursos	<input type="checkbox"/> Talleres
<input type="checkbox"/> Conferencias	<input type="checkbox"/> Ponencias
<input type="checkbox"/> Otros, especifique _____	
Las áreas que más domina el instructor, en la práctica, son:	
<input type="checkbox"/> Técnicos	<input type="checkbox"/> Conocimientos básicos sobre el área de trabajo
<input type="checkbox"/> Desarrollo humano	<input type="checkbox"/> Otros, especifique _____ _____
Se vieron cubiertas las necesidades, por las que se le envió a capacitar al personal, justificar respuesta	
En caso de no haber realizado ninguna actividad de capacitación por parte del instructor en seguimiento, ¿a qué se debió? _____ _____	

<p>¿Con qué personal se registraron los cursos impartidos por los instructores?</p>
<p>Se realiza algún tipo de evaluación de los cursos impartidos por los instructores ( ) Si, ¿Cómo? _____ _____</p> <p>( ) No, ¿Porqué? _____ _____</p>
<p>¿Cuál es la actitud del jefe inmediato ante la posibilidad de impartir capacitación?</p>
<p>Existe algún registro, como cartas descriptivas o programas, que realiza el instructor previamente a la actividad de capacitación</p>
<p>Los cursos o actividades de capacitación planeadas y ejecutadas por el instructor en seguimiento cubre los requisitos pedagógicos y administrativos señalados en el perfil de instructor enmarcado por el IMSS ( ) SI; ¿cómo? _____ _____</p> <p>( ) NO, ¿porqué? _____ _____</p>
<p>En el área donde labora el instructor, ¿Cada cuándo se realizan eventos de capacitación, de manera general</p>
<p>Comentarios y sugerencias</p> <p>_____ _____ _____ _____</p>

**II.- INSTRUCCIONES:** En caso de haber asistido a un evento de capacitación impartido por el instructor en seguimiento, marque una X en el cuadro correspondiente si ocurrió algunas de las siguientes conductas, en base a estos valores.

Siempre=S; Casi siempre=CS; Nunca=N; Pocas veces=PV.

ACTIVIDAD	S	CS	N	PV	OBSERVACIONES
1.- El instructor es impuntual cuando imparte capacitación					
2.- La capacitación se interrumpió con frecuencia debido a prioridades externas					
3.- La capacitación se vio apoyada con material y/o equipo didáctico					
4.- Las aulas previstas para el evento se encontraron en buenas condiciones					
5.- Los procedimientos que enseñó el instructor iban de acuerdo con:					
a) Lo que el material escrito o audiovisual decía que debía hacerse					
b) Lo que otros instructores dijeron que tenía que hacerse					
c) Los lineamientos establecidos para impartir capacitación					
6.- La capacitación impartida fue coherente, secuencial y organizada					
7.- El instructor mostró interés por el aprendizaje del participante					
8.- Domino el tema a impartir					
9.- Se contó con material escrito que auxiliará la capacitación					
10.- Mantuvo el control del grupo					
11.- La comunicación entre instructor-participante fue buena					
12.- Utilizó técnicas didácticas durante el desarrollo de la capacitación					

Los dos primeros formatos, la cédula de opinión del capacitando y la del jefe inmediato puede ser manejados como cuestionarios o entrevistas. El abordarlos como entrevista estructurada significa establecer una relación cara a cara con el sujeto, lo cual resulta conveniente ya que de las preguntas abiertas se da pie para ampliarlas o en su defecto se pueden crear nuevas preguntas en base al contexto. Sin embargo, su utilización requiere de mucho tiempo además de que resultan, en la mayoría de los casos, muy costosas.

En cuanto a los cuestionarios no se requiere del entrenamiento de personal y son a la vez menos costosos, de ahí su utilidad. Sin embargo entre sus desventajas está, la tardanza en la devolución de los cuestionarios, además de que no hay un control de las preguntas sobre la forma en que se contestan, entre otros.

Por lo anterior el criterio para elegir la metodología para abordar un instrumento va depender de diversas variables, dentro de las cuales se encuentran; el objetivo que se persigue, el personal que realice el seguimiento, el tiempo del que se dispone, el lugar donde se realice y la disposición de los jefes inmediatos, por mencionar algunos.

Estos formatos permiten corroborar información a partir de tres áreas a fines que involucra el proceso de la capacitación, el capacitando, su jefe inmediato y el departamento de capacitación. Los tres instrumentos contienen items diferentes pero todos conservan una matriz básica, que contempla datos personales, laborales, de seguimiento y sugerencias.

En lo que respecta a el proyecto grupal, éste consiste en estructurar en plan de acción a seguir en el área de trabajo. Para ello se parte de la idea de conformar grupos homogéneos, en cuanto a intereses comunes más no a niveles de formación, que se comprometan con la tarea de capacitar como una actividad adicional a la requerida por su puesto de trabajo. Una vez conformado este grupo se iniciaría su capacitación como instructores técnicos habilitados del IMSS, a través de diversos eventos de capacitación - como son cursos, talleres, seminarios, etc.

En dicho proceso se partiría, en primer término, de establecer una integración grupal en base a un objetivo común, aprender para instruir. En este sentido se retomarían elementos de la propuesta de grupos de aprendizaje<sup>7</sup> sobre los cuales se establece que el instructor y los participantes de un curso son seres sociales, integrantes de un grupo, por lo que el desarrollo del curso va depender de la interacción grupal. Lo que implica, igualmente, considerar que la interacción y el grupo son medio y fuente de experiencias para el participante que posibilita el aprendizaje. En este sentido un eje fundamental es la **COMUNICACIÓN**

Esto con el fin de comprometer desde el inicio de la capacitación a los futuros instructores para trabajar multidisciplinariamente para posteriormente hacerlo interdisciplinariamente.

---

<sup>7</sup> La teoría de grupos de aprendizaje retoma elementos de la teoría de grupos operativos según la cual el individuo aprende más en grupo porque surge una identificación mutua con los integrantes del grupo, ya que comparten objetivos y metas en común - entre otras cosas. El grupo operativo tiene sus fundamentos en el psicoanálisis y su aplicación ha sido más concretamente con grupos de terapias, de ahí que se haya sugerido los grupos de aprendizaje.



Una vez integrado el grupo de instructores -incluso bajo un sobrenombre que ellos mismos elijan-, se pasaría al aspecto teórico donde se les enseñaría los lineamientos generales que se requieren para ser un instructor. Antes de egresar de su capacitación -sea ésta a partir de la habilitación de instructores, o en su defecto de actualización, y teniendo como base la integración grupal, se establecería el compromiso a seguir después de éste proceso, comunicándose aún cuando no exista un evento de capacitación común.

Estos compromisos iniciarían a partir del establecimiento de planes de trabajo a desarrollar en las áreas laborales de cada instructor. Dicho plan debe estructurarse de manera grupal en la cual se compartan intereses y expectativas comunes, no sólo individuales sino institucionales también. Puede ser el caso de un grupo de enfermeras que establecen un programa de primeros auxilios para cada una de sus unidades. Este plan debe realizarse en el área de trabajo conteniendo los lineamientos generales del curso en seguimiento así como las necesidades del área laboral, de ahí que únicamente se especifique parámetros generales para este instrumento.

El proyecto grupal tiene la ventaja de reportar elementos por escrito que den cuenta del grado de aplicabilidad de lo aprendido en el curso de habilitación o actualización de instructores, haciendo más rápida su valoración e interpretación, así como la localización de éstos en diferentes unidades de trabajo. Tal es el caso, como se menciono, de un grupo de enfermeras especialistas en cirugía, de diversas unidades familiares y hospitales generales, que establecen un programa sobre primeros auxilios para casos de traqueotomías y lo instauran en sus unidades.

Los planes a desarrollar deben partir de necesidades reales de los participantes, como deficiencias en servicios o en conocimientos técnico, que hayan detectado en sus respectivas áreas laborales. Por lo que solamente ellos podrán hacer la planeación y, en su caso, la ejecución, de dichos planes, obviamente con la supervisión del personal encargado de la capacitación como instructores.

Dentro de la conformación de estos grupos y el compromiso de desarrollar planes de trabajo en áreas laborales se deben cubrir los siguientes requerimientos:

- \* Identificar intereses formativos entre los mismos instructores
- \* Establecer vías de comunicación extraula, de manera dual (capacitando-capacitando), y posteriormente triangular (capacitando-instructor-capacitando)
- \* Detección de necesidades de capacitación afines en una categoría, pero con diferentes adscripción, para poder diseñar planes-compromisos que cubran estas necesidades reales

Es importante mencionar que para que esto funcione se debe partir desde los eventos de capacitación destinados a formar o actualizar instructores, los cuales integran cuadros básicos de instructores. Lo relevante de esta preparación estriba en el grado de comunicación e identificación de intereses comunes que se establezcan para poder determinar planes-compromisos a futuro. Esto mismo dependerá de la Oficina de Selección y Desarrollo, quien seleccionará al personal más adecuado para que imparta este tipo de cursos y logre los fines deseados.

La viabilidad de este proyecto va depender, en gran medida, de la planeación y organización que se de con las áreas involucradas en el tema, esto es el personal administrativo encargado de hacer la planeación y organización de los eventos de capacitación; el personal que ejecuta los cursos y los participantes de éstos cursos.

La ventaja del proyecto grupal radica en que no sólo retroalimenta al proceso de la capacitación sino que además aporta elementos de utilidad a la Oficina de selección y Desarrollo, ya que permite tener información más fidedigna de las actividades de capacitación que realiza el personal capacitado; saber qué están haciendo, cómo lo están haciendo e incluso conocer que área dominan y en caso necesario requerir de sus servicios. Como es claro este plan lo establecen los participantes del curso, de acuerdo a sus necesidades, pero teniendo informado al coordinador del evento de capacitación para que éste sea el medio de unión entre los capacitados y la Oficina -aunque posteriormente surja la comunicación directa.

Cabe destacar que no es pertinente hacer una valoración de seguimiento únicamente de este instrumento sino, como se indico desde el inicio, hay que contemplar otros instrumentos que corroboren dicha información.

En cuanto al asesoramiento se ha tratado de implementar, de manera informal, en la Oficina, pero debido a las políticas institucionales -pases de salida, comisiones de trabajo, etc.-, no se ha logrado un buen desarrollo de la misma. Incluso puede decirse que son intentos aislados de diferentes secciones.

Si partimos de la idea de que el asesoramiento es el refuerzo continuo de los aspectos positivos de la capacitación, se hace necesario establecer una estrecha comunicación con los capacitados, estableciendo con ellos grados de compromiso con el departamento de capacitación. Una buena asesoría debe ser siempre práctica y amigable, en base a la realidad donde están inmersos los capacitados.

Algunas de las ventajas que presentan las asesorías son:

- \* Permite que los participante se involucren en el desarrollo de los procedimientos de capacitación que posteriormente trabajo que trabajarán
- \* Permite a los capacitados evaluar su trabajo y hacer recomendaciones para mejorarlo

- \* Realiza entrevistas de acción correctiva en privado
- \* Evalúa el trabajo de cada capacitando al comparar su desempeño con el desglose de sus tareas y con la descripción del perfil de instructor
- \* Comprueba la viabilidad de los conocimientos que se enseñaron durante la capacitación en relación a su trabajo cotidiano
- \* Establece un límite de tiempo para acciones correctivas
- \* Pedir al gerente algunas ideas de cómo podrían los capacitandos mejorar su desempeño laboral
- \* Da tiempo suficiente para que los capacitandos desarrollen habilidades y/o rapidez en algún aspecto en particular
- \* Da pauta para hacer preguntas de gran profundidad y con respuesta abierta para la retroalimentación
- \* Hay una periodicidad y por lo tanto una actualización constante sobre cuestiones particulares.
- \* Cuenta con el apoyo de un equipo interdisciplinario para resolver dudas desde diferentes perspectivas.
- \* Permite actualizar el Padrón de Instructores Activos en el Estado de México.
- \* Actualizarse sobre conocimientos tecnológicos y metodológicos de la capacitación

En este sentido el asesoramiento se puede contemplar de dos formas. La primera sería como apoyo al proyecto grupal. Los horarios, sede, días y participantes dependería de las necesidades de los instructores en seguimiento y de la Oficina de Selección y Desarrollo, para ello se entablaría una comunicación, vía telefónica o personal, con la Oficina quién a su vez contactaría al responsable del curso de habilitación o actualización de donde egresaron los instructores o en su defecto elegiría a la(s) persona(s) que podrían asesorar a éstos instructores y entre ambas instancias se determinarían las condiciones necesarias para dichas asesorías.

Las asesorías, tentativamente se sugieren en días martes y jueves debido a que la carga de trabajo, para varias categorías del IMSS, es desahogada esos días, en aulas de la Oficina de Selección y Desarrollo. El horario límite no sobrepasaría una hora ni menos de 30 min., asesorando entre 5 a 10 participantes, sea mañanas o tardes.

En el caso de que se tuviera menor número de participantes las consultas serían vía telefónica, en caso de urgencias, o se trasladaría a la fecha siguiente de asesoramiento convenida de antemano con los participantes, si el número de participantes es mayor se dividirían en dos bloques. La programación de asesorías serían cada quince días, cuidando los días de cobro, en caso de no llenar el cupo mínimo no se daría y se recorrerían hasta la próxima.

Se contemplan estos parámetros debido a que las dudas serían concretas y en base en ello sus respuestas también. Además de que en casos extremos se tendría a la mano el apoyo de diferentes coordinadores de capacitación.

En segundo término las asesorías funcionan de manera independiente, sin el apoyo de ningún otros instrumentos de seguimiento. En este sentido las asesorías deberán ser realizadas por el departamento de capacitación de la unidad donde labora el capacitando o en su defecto, en la Oficina de Selección y Desarrollo.

La programación de éstas deberá contemplar:

- \* El personal en seguimiento. Que en la mayoría de los cursos son heterogéneos.
- \* La periodicidad con la que se realizaran. Para ello se establecen lapsos de 10 días después de haber terminado el curso, posteriormente al mes y finalmente cada tercer mes o por semestre. No es recomendable dejar pasar mucho tiempo ya que se pierde contacto con el personal capacitado.
- \* Y, sobre todo, establecer acuerdos con las diferentes instituciones donde labore el personal capacitado de tal forma que permitan su salida en tiempos y lugares establecidos previamente. De ahí que sea recomendable establecer desde la planeación misma del curso programas de seguimiento que den cuenta de ello. Estas asesorías deben partir de los problemas laborales que presenta el trabajador, teniendo en cuenta la forma de trabajo de éste y la capacitación que recibió.

En el caso de que sea la Oficina de Selección y Desarrollo quien organice estas asesorías se enmarcan como criterios básicos:

- \* Asesoría una vez por mes, con horarios matutinos y vespertinos, por el lapso de una semana, de preferencia al inicio del mes.
- \* Cupo máximo de 15 participantes y mínimo de 10.
- \* Confirmar con anticipación la asistencia a las asesorías para realizar los trámites administrativos necesarios para su salida de su ámbito laboral.

Como se habrá observado los dos últimos instrumentos, el proyecto grupal y las asesorías, no contemplan formatos establecidos debido a que los mismos se van estructurando según las necesidades de los capacitandos y las institucionales, propiamente dichos. Además de que en éstos últimos existe un compromiso muy personalizado sobre el perfil de instructor, que recae básicamente sobre los interesados. La interpretación que se haga de estos instrumentos debe tener en cuenta la libertad con la que se realizaron y, en esa medida, el grado de subjetividad que se les imprimió.

Un punto importante de mencionar es que el instituto ha estigmatizado, hasta cierto punto, un paternalismo sobreprotector que coarta las libertades de acción y decisión de sus miembros. Lo que se pretende con los dos últimos instrumentos de seguimiento es conscientizar al instructor de la responsabilidad que adquiere al asumir este papel, el cual no es fácil como lo demuestra la práctica. En este sentido la preparación es constante y sobre la marcha se van afinando detalles y puliendo estilos de enseñanza.

Los instrumentos que aquí se presentan dan la oportunidad de tener un seguimiento sobre el programa de "Habilitación de Instructores", a la vez que permite tenerlos actualizados sobre aspectos institucionales o de capacitación, así como establecer una estrecha comunicación con el recurso humano que labora en el IMSS.

La buena utilización e interpretación de esta propuesta proporcionará elementos para una planeación más específica de cursos posteriores de capacitación.

Cabe destacar que lo que se presenta en este apartado es únicamente una propuesta de seguimiento, que esta sujeta a modificaciones posteriores en base a su efectividad en la práctica, puede ser el caso de cambiar respuestas abiertas por cerradas para facilitar al máximo la codificación de información o verificar la pertinencia de los ítems, así como su claridad, legibilidad, validez y confiabilidad, etc.

Es conveniente realizar una prueba piloto de estos instrumentos antes de su aplicación a fin de localizar fallas y corregirlas. En este sentido no se tuvo la oportunidad de realizar una debido a las políticas institucionales del IMSS:

El presente análisis acerca de lo qué es y lo qué puede hacerse en términos de seguimiento no sería completa sin una reserva. Como se indico al inicio de este apartado el seguimiento es una idea, y como tal está potencialmente sujeta a ser mal aplicado o distorsionado.

Lamentablemente no es una panacea que resolverá todos los problemas de capacitación pero si proporciona estrategias para su mejoramiento. Hace falta mucho estudio e investigación en ésta área antes de conocer con exactitud sus potencialidades y limitaciones. El compromiso está en pie para quien deseen continuar con esta ardua labor, el camino apenas inicia y está es una posible ruta de acceso.

## **IV.- Resultados obtenidos**

---

A continuación se presenta un análisis sobre los resultados obtenidos a lo largo del Servicio Social Profesional realizado en la Oficina de Selección y Desarrollo de la Delegación N° 15, Estado de México, del IMSS. Haciendo hincapié en la descripción de actividades realizadas, la evaluación de los objetivos del programa así como el éxito y metas alcanzadas, contemplando para ello los problemas institucionales que se suscitaron a lo largo del desarrollo del servicio.

Por otro lado se presenta un análisis sobre los beneficios que se obtuvieron para la comunidad, es decir, el Instituto Mexicano del Seguro Social y por otro el Servidor Social sobre la viabilidad de su formación profesional.

### **4.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DURANTE EL SERVICIO**

Desde el ingreso al IMSS se realizaron las siguientes actividades:

- \* Asistencia un curso de habilitación de instructores, del 7 al 11 de noviembre de 1994.
- \* Coordinación de 3 cursos de actualización de instructores;  
Del 28 de noviembre al 4 de diciembre de 1994,  
Del 6 al 10 de febrero de 1995,  
Del 6 al 10 de marzo de 1995.
- \* Coordinación de un curso de atención y trato al público, del 12 al 16 de diciembre 1994.
- \* Coordinación de 3 cursos de prejubilados;  
Del 20 al 23 de febrero de 1995  
Del 20 al 24 de marzo de 1995  
Del 27 al 30 de marzo de 1995, éste último con sede en el Estado de Toluca
- \* Impartición de 3 cursos sobre conocimiento del ser humano  
Del 17 al 28 de abril de 1995  
Del 1 de junio al 12 de mayo de 1995  
Del 22 de mayo al 2 de junio de 1995

A partir de Enero el Programa de Habilitación de Instructores cambió de área, de Planeación y Evaluación a Apoyo Técnico, lo que significó el trabajo paralelo con el Lic. Pedro Fontaine Suverza y con dos programas más el Tratamiento de Desechos en Áreas Médicas y el Programa de Planeación Prejubilatoria.

El programa de Desechos Tóxicos se sugirió manejar a través de la Habilitación de Instructores, quienes una vez preparados con herramientas didácticas podrían manejar esta información a sus subalternos. De tal forma que se abarcaran dos programas a la vez, además de que se contaría con personal homogéneo en la impartición del curso de Habilitación de Instructores. Cabe señalar que a lo largo de la estancia en la Oficina de Selección y Desarrollo no se observó ninguna acción al respecto de este programa.

En el caso de los prejubilados se realizó un análisis del listado de posibles jubilados para el presente año y en base a ello se organizó un fichero. De ahí se obtuvo un listado por unidades, hospitales y áreas administrativas a quienes se les hicieron llamadas telefónicas para invitarlos a cursos de capacitación en su honor. Estas llamadas solamente se realizaron durante la segunda semana de diciembre ya que posteriormente se delegó la responsabilidad a otra persona.

Los cursos que se organizaron tuvieron como sustento el alto índice de mortalidad que presentaba el personal una vez jubilado, siendo éstos muy jóvenes aún. Ante esta situación se realizó un curso en enero, a nivel nacional -con sede en Nayarit-, donde se explicaron los por menores de la situación y se capacitaron a dos personas por delegación con el fin de implementar programas de planeación jubilatoria en todos los estados de la república. Como representante de la delegación 15, Edo. de México, asistió el Lic. Fontaine, de ahí que se estructurará con él dicho programa de la respectiva delegación.

Por lo anterior se hizo necesario la consulta bibliográfica que diera contenido a dicho programa y se elaboró la carta descriptiva correspondiente. La programación de estos cursos se hizo mensualmente contemplando el primer semestre de 1995 con el fin de verificar la eficacia de los mismos.

En lo que respecta al programa de Habilitación de Instructores se realizó un listado de la plantilla de Instructores Técnicos Habilitados del Estado de México, que comprende la zona de los Reyes, Ecatepec, Naucalpan, Tlalnepantla y Toluca. Este listado consistió en anexar al ya existente el personal que asistió, de Julio-Octubre de 1994, a platicas informativas a la Delegación Núm. 15, así como integrar a los participantes de cursos del segundo semestre de 1994. Para este programa no se establecieron fechas fijas ya que dependen de las necesidades institucionales de unidades u hospitales, de tal manera que se evite la masividad de instructores habilitados.

En cuanto al programa de Actualización de Instructores se tuvo la oportunidad de planearlo a fondo, haciendo para ello una detección de necesidades basada en una investigación de campo, en la Oficina de Selección y Desarrollo, y una bibliográfica. Esta planeación permitió explayar conocimientos pedagógicos y a su vez determinar los límites de los mismos.

Para este programa se requirió del análisis de material de microenseñanza y grupos de aprendizaje, retomando elementos de grupos operativos, así como de temas de motivación, creatividad, habilidades del comunicador, hablar en público y administración de la capacitación, entre otros. Este programa permitió conocer aspectos didácticos y administrativos bajo los cuales se rige el IMSS. La planeación del curso consistió desde la búsqueda de información hasta la estructuración de la carta descriptiva correspondiente.

Una de las ventajas que presentó el programa de Servicio Social Profesional fue el de poder fungir como coordinadora de diversos eventos, lo que permitió por un lado comunicarse de manera más directa e informal con los participantes conociendo sus expectativas e inquietudes respecto al curso y por el otro verificar el grado de aplicación de lo planeado. Ello retroalimenta la eficacia y eficiencia de lo planeado, de ahí que se sugiera una propuesta de seguimiento a los programas de "Habilitación y Actualización de Instructores".

Como culminación del servicio se tuvo la oportunidad de planear y ejecutar un programa que diera cuenta sobre la situación laboral de la Guardería No. 1 Madres IMSS. Con base en ello se estructuró un programa básico denominado "Conocimiento del Ser Humano", el cual contempla dos cursos básicos, por un lado de Conocimiento y Superación Personal y por otro de Desarrollo de la Personalidad del Infante.

Es importante destacar que la planeación y ejecución de ambos cursos requirió del trabajo conjunto con la psicóloga Alma Rosa Zitalpopoca Zempoala

Para la planeación del programa se analizó información sobre las relaciones humanas y elementos básicos del ser humano, contemplando para ello tres temas básicos; autocontrol del estrés, autoestima y motivación. Por otra parte se trabajó aspectos de psicología y comportamiento infantil, tomando como base la cognición, la sexualidad, la socialización y el lenguaje. Una vez realizada la investigación se elaboraron las cartas descriptivas correspondientes a ambos cursos, mismas que se presentan en el anexo de cartas descriptivas.

En la ejecución se consideró prioritario impartir primero el de conocimiento y superación personal debido a la tensión que enfrenta el trabajador IMSS. Además de que resulta más ventajoso para el instructor ya que permite obtener un panorama general sobre el estado físico, psicológico y social de sus participantes así como despertar en ellos un grado de sensibilización ávido de conocimientos. Lo que evita herir sensibilidades y transgredir espacios laborales.



#### **4.2. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

El Programa de Servicio Social Profesional "Habilitación de Instructores" tiene como objetivo básico el de habilitar instructores para impartir cursos de capacitación en las unidades operativas de la delegación.

Dicho objetivo puede interpretarse de diferente manera, pero se aclara cuando se presentan las actividades a desarrollar. En este sentido a la vez que se señala cada actividad se indica el grado de cumplimiento de la misma.

*1.- Participación en la detección de necesidades de capacitación.* Se cubrieron desde la planeación misma del curso-taller de actualización de instructores, lo que reporta grandes ventajas al proceso de la capacitación, ya que se partió de necesidades reales y no sólo de lo posible.

*2.- Participación en la revisión de planes y programas de estudios dirigidos a instructores.* Esta revisión se cubrió en su totalidad, ya que, como se mencionó anteriormente no sólo se participó en la revisión de programas de instructores sino que se reestructuró el de actualización de instructores, a parte de que se revisaron otros ajenos al programa de Servicio Social Profesional.

*3.- Consulta bibliográfica acerca del laboratorio de microenseñanza.* Este aspecto se cubrió en su totalidad, debido a que dio sustento teórico al programa de Actualización de Instructores.

*4.- Asesoría didáctica a instructores habilitados.* Esta actividad se realizó muy pocas veces, debido a las políticas institucionales -las cuales restringen la salida fuera del centro de trabajo del personal capacitado-, obstaculizan estas mismas acciones por lo que en su defecto las dudas que llegaron a tener los instructores se resolvieron por vía telefónica o en el curso mismo, las cuales no eran muy frecuentes.

*5.- Coordinación de cursos dirigidos a instructores habilitados.* A este respecto se tuvo la facilidad de asistir a todos los programados durante el servicio, lo cual da cuenta sobre el trabajo realizado.

*6.- Participación en la evaluación del desarrollo e impacto de los cursos impartidos a los instructores.* Se cubrió desde la coordinación misma de los eventos ya que permitía retroalimentar lo planeado, de tal forma que ningún curso fue igual. Además como una opción para hacer un seguimiento más formal sobre estos cursos se diseñaron diversos instrumentos que dan cuenta de ello.

*7.- Impartición de cursos de capacitación dirigidos a instructores.* En este rubro cabe destacar que aún cuando no se impartieron cursos destinados a instructores sí se tuvo la oportunidad de impartir cursos de otro tipo, como fue el de "Conocimiento y Superación Personal" y el de "Desarrollo de la Personalidad del Infante".

Por todo lo anterior se puede decir que se cumplió satisfactoriamente con el objetivo planeado, de tal manera que el trabajo realizado a lo largo del servicio así lo refleja.

#### **4.3. ÉXITOS Y METAS ALCANZADAS**

A grosso modo puede decirse que a lo largo del Servicio Social Profesional se vieron cubiertas metas y expectativas personales e institucionales.

Las institucionales se refieren al apoyo y cooperación que se brindó para la revisión, y en su caso elaboración, de programas de capacitación que requirió la Oficina de Selección y Desarrollo, de la Delegación Estado de México del IMSS. Aunado a ello está la participación en la elaboración y ejecución de un programa de capacitación básico para el personal de la Guardería No. 1, Madres-IMSS.

En cuanto a las metas personales, éstas rebasaron las expectativas iniciales, debido a que solamente se tenía contemplado la participación en programas relacionados exclusivamente con instructores. La participación en la elaboración y, en su caso ejecución, de dos programas más -Planeación jubilatoria y Conocimiento del Ser Humano-, permitió la revisión de material tanto infantil como de adultos.

Lo anterior dió la posibilidad de aplicar y profundizar elementos básicos en la formación del Lic. en Pedagogía, que egresa de la ENEP Acatlán. Algunos de estos elementos son: teorías de la personalidad del infante y del adulto; elaboración de planes y programas de estudio, la preespecialización en educación permanente - que contempla la materia de capacitación-, entre otros.

Por otro lado se complementaron aspectos teóricos y prácticos, que se vieron retroalimentados por las relaciones humanas que se suscitaron en el área laboral. Esto último permitió la maduración de un aspecto central para la mayoría de las carreras universitarias las relaciones humanas.

#### **4.4. PROBLEMAS INSTITUCIONALES**

La importancia cobrada por el Estado en el manejo de la política social ha tenido un enorme desarrollo que ni siquiera las recientes estrategias de desregularización y reducción del tamaño del estado han logrado opacar. Los problemas administrativos y de ejecución que se generan obligan a racionalizar el gasto, priorizar objetivos (lo que implica ajustes teóricos y legales de la noción de interés público y de función pública) y concretar metas en torno a objetivos de calidad.

Lo anterior repercute directamente en la función y el sentido de las organizaciones humanas, sobre todo de aquellas cuya función básica es la salubridad. Este es el clima político y social a través del cual se planea la desconcentración de un organismo tan inmenso como es el IMSS.

Como se mencionó anteriormente se contempla para el presente sexenio la desconcentración de funciones de siete direcciones regionales que tendrán a su cargo el control de 36 delegaciones en que esta dividido el IMSS. Así mismo ello implica la reducción a casi la mitad del número de órganos administrativos -de 88 a 45-, y en la dirección general; éstos disminuyen de 49 a 20.

Ello implica la reducción de personal, sobre todo del área administrativa, lo que exaspera y exacerba conductas del mismo. Si tomamos en cuenta que el área donde se prestó el servicio, Oficina de Selección y Desarrollo, es una área administrativa se entiende el porque de ciertas conductas exacerbadas, pero lo que no se justifica es el obstrucción del trabajo.

Aunado a este miedo ante la pérdida del empleo se encuentra la falta de directivos capacitados que exhorten al personal a laborar en un clima de confianza. En este sentido las relaciones humanas son tan complicadas y deficientes, que aun para la propia Oficina que imparte cursos para su mejoramiento, les es difícil sobrellevarlas, sobre todo si contemplamos la inmensidad del personal que labora en el seguro.

#### **4.5. BENEFICIOS A LA COMUNIDAD**

A partir de la planeación e implementación de los cursos:

- 1.- Curso-taller de actualización de instructores
- 2.- Planeación para la jubilación
- 3.- Conocimiento y superación personal
- 4.- Desarrollo de la personalidad del infante.

Se obtuvieron los siguientes beneficios:

1 -Institucionalmente se aportó una perspectiva diferente sobre la planeación, implementación y seguimiento de programas de capacitación con aportes pedagógicos. Ellos consistieron en proporcionar una metodología diferente a la institucional para abordar el proceso enseñanza-aprendizaje de la capacitación, específicamente por medio de la técnica de la microenseñanza y la corriente de los grupos de aprendizaje.

La microenseñanza, como se analizó anteriormente, consiste en ampliar los conocimientos sobre las destrezas pedagógicas y los distintos protocolos de adiestramiento necesarios para un mejor desempeño en la instrucción.

Para el presente trabajo la microenseñanza se utilizó para el perfeccionamiento de instructores, pero así mismo puede emplearse en áreas operativas -para el desarrollo de alguna técnica médica, el manejo de alguna maquinaria sofisticada, por mencionar algunos-, o con directivos, para determinar las relaciones humanas entre el personal a su cargo. La efectividad en este sentido sólo puede evaluarse en relación con la habilidad a desarrollar y tomando en consideración la categoría de variables utilizadas en el empleo de la técnica.

Por lo que respecta a la concepción de grupos de aprendizaje, lo que se pretende es reunir un grupo de personas con un objetivo común, lo que implica ubicar al instructor y al participante de un curso como seres sociales, integrantes de grupos; buscar el abordaje y la transformación del conocimiento desde una perspectiva grupal, valorando la importancia de aprender a interaccionar en grupo y a vincularse con los otros; aceptar que aprender es elaborar el conocimiento, ya que éste no está dado ni acabado; implica, igualmente, considerar que la interacción y el grupo son medio y fuente de experiencias para el sujeto que posibilitan el aprendizaje.

Para cumplir con el objetivo que el grupo se ha propuesto alcanzar (mejor conocido en esta concepción, como tarea), cada integrante del grupo cuenta con un conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que piensa y actúa, mismos que adquirirán unidad grupal en la interacción con los otros (ECRO).

El manejo de esta concepción permite cohesionar a los grupos desde el inicio de un evento de capacitación haciendo más fácil su localización a pesar de tener adscripciones diferentes.

Una vez identificados los objetivos a cubrir se hace más fácil el cumplimiento de la tarea, aprovechando de una manera más significativa el recurso humano. Además este tipo de sensibilidad reportó gran beneficio para el personal próximo a jubilarse debido a que le proporciona otra concepción de la vida, a través de la conformación de grupos con intereses comunes.

Finalmente la institución se vio beneficiada con un proyecto de seguimiento basado en el diseño de 5 instrumentos que reportan información de tres áreas básicas del proceso capacitador, como son la opinión del capacitando de su jefe inmediato y de la Oficina de Selección y Desarrollo.

2.- Instructores que imparten capacitación, aparte de conocer e implementar diferente metodología en la instrucción, se tuvo que especificar terminología de uso común, como es el caso de asesor, instructor y docente, la diferencia entre técnicas grupales y dinámicas grupales, por mencionar algunas.

Aunque para muchos resulte obvio la diferencia entre habilitar instructores y actualizarlos en la práctica es muy difícil delimitar fronteras, sobre todo si no hay un seguimiento de la actividad, de tal forma que este fue un punto en el que se trabajó arduamente. Tratando de conscientizar a las personas que imparten los cursos de que el primero implica aspectos más teóricos que prácticos, mientras que el segundo corresponde aspectos de índole más práctica, teniendo como base la experiencia como instructores.

El conocer nuevas formas de abordar el contenido de un curso posibilitó, en algunos instructores, la avidez por profundizar en ellos y, en algunos otros, la inquietud por conocer otros diferentes.

Así mismo se comprobó que el trabajar con equipos interdisciplinarios reporta grandes beneficios para la capacitación. Esto se observó desde la planeación de los cursos hasta la coordinación de los mismos. Es importante remarcar que la coordinación puede reportar grandes beneficios si se sabe aprovechar, debido que permite retroalimentar la actuación del instructor en su quehacer cotidiano, independientemente del área de especialización del coordinador, así como transmitir inquietudes de los participantes a las autoridades competentes, sean éstas de carácter pedagógico o administrativo. En esta medida se podrá realizar una planeación más centrada en las necesidades reales del trabajador IMSS.

Un punto que se remarco extremadamente fue el hecho de hacer un registro de los cursos que se imparten en las distintas dependencias del IMSS, sean éstos médicos o administrativos y/o muchos o pocos los que se realizan en la teoría y en la práctica. Se requiere de este registro para conocer la tendencia más frecuente en capacitación en una área médica o administrativa; para saber con certeza el tipo de capacitación que se requiere y cuál es la realmente se aplica, así como apoyar eventos de capacitación que requieran de la colaboración de material didáctico o de personal para su impartición, entre otros.

Se espera que a corto plazo, debido a la difusión que se haga de los programas de seguimiento, así como su operatividad, se realice un mayor registro de eventos de capacitación y un mayor aprovechamiento de los servicios que brinda la Oficina de Selección y Desarrollo.

3.- Los usuarios en general. Se vieron beneficiados con cursos de capacitación de mayor calidad, integrando como elemento primordial las relaciones humanas.

La coordinación e implementación de cursos permitió conocer de manera más directa las relaciones interpersonales del personal que labora en una institución de grandes dimensiones, como es la Delegación N° 15 Estado de México del IMSS. Identificando conductas estereotipadas en áreas específicas de trabajo.

Contrariamente a lo que se esperaría el personal de guarderías es uno de los personales con más problemas familiares que repercuten en sus relaciones interpersonales y, consecuentemente, en su trabajo. Para disminuir estos problemas se trato de conscientizar al personal de su situación y de la mejor manera de afrontarlos. Una vez sensibilizado se les indico parámetros generales sobre los cuales se conforma la personalidad del infante, haciendo hincapié en el aspecto sexual y en la influencia que ejercen éstas en su desarrollo - como agentes socializantes y como modelo a seguir.

A corto plazo se obtuvieron grandes beneficios, por un lado los problemas familiares del personal se vieron disminuidos, debido quizá a que analizaban los problemas en sus dimensiones reales valorando sus posibles soluciones. Lo que se vio reflejado en el comportamiento con los niños y en los comentarios que hacían los padres de familia al respecto.

Por otro lado permitió que las oficiales de puericultura, que son el personal que tiene más contacto con los niños, conocieran científicamente comportamientos más comunes en los niños, que anteriormente eran signos de alarma. Así mismo sensibilizo al personal para que se lograra una colaboración más estrecha con la psicólogo de la guardería para el seguimiento de ciertos niños con conductas tipificadas

En este sentido las relaciones interpersonales se vieron beneficiadas, si bien es cierto no se limaron asperezas, por lo menos la situación laboral se volvió menos tensa y sin tanta indiferencia por el acontecer del compañero.

Cabe destacar que estas actividades requieren de un constante refuerzo, sobretodo porque el lidiar con niños implica un gran desgaste físico. Además de que, independientemente del personal del que se trate, el recurso humano requiere de una constante atención personalizada, que comprenda el ser, pensar y sentir de la persona.

Otro caso digno de mencionar es el de los prejubilados, quienes ante la víspera de su jubilación se deprimen, y su autoestima baja sintiéndose viejos, aún cuando el promedio medio de jubilación sea entre los 40 o 45 años de edad. En este sentido, utilizando la concepción de grupos de aprendizaje, se trato de conformar grupos con intereses comunes quienes generaron planes-compromisos (considerado en términos de Pichón Riviére como proyecto) a realizar una vez jubilados.

Dentro de estos planes-compromisos se les invitó a participar como instructores debido al conocimiento y experiencia que tenían para aportar a generaciones futuras. La capacitación de instructores incluye psicología evolutiva que los habilita para trabajar con diferentes sujetos, aparte de la adquirida con los años.

Es sorprendente observar el poder de la gente para generar proyectos de vida cuando apenas hace poco pensaban que ésta no valía la pena. Para reflexionar sobre este aspecto se contó con la participación de diferentes instructores que explicaban los cambios biopsicosociales por los que atraviesa la persona adulta, los servicios públicos y privados que se brindan para su desarrollo y las experiencias de personas que ya están jubiladas y que están realizando sus proyectos de vida.

La colaboración de estos instructores implicó la organización de tiempo y material didáctico requerido para su participación, lo que ratificó la posibilidad de trabajar multidisciplinariamente para un bien común.

Para finalizar es importante subrayar que falta mucho por hacer y que la participación de pedagogos en esta área reportaría grandes beneficios para la misma, ya que el proceso de la capacitación tiene una perspectiva muy administrativa y psicológica, pero carece de un sustento pedagógico que le de bases al proceso enseñanza-aprendizaje que ahí se realiza.

#### **4.6. BENEFICIOS A LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

El Servicio Social Profesional prestado en la Oficina de Selección y Desarrollo, del estado de México del IMSS, reportó grandes beneficios a nivel profesional

Inicialmente permitió aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos durante la licenciatura en aspectos relacionados con el proceso de la capacitación, tal es el caso de la planeación, evaluación e implementación de cursos, el diseño de materiales didácticos, la viabilidad de técnicas didácticas, etc.

Posteriormente se profundizó en temas de conocimiento parcial, como son los grupos de aprendizaje a diferencia de los grupos operativos, el encuentro de personalidades, el control y manejo del grupo, por mencionar algunos. Así mismo se investigó algunos otros de desconocimiento total, como el enfoque de la microenseñanza, la teoría Z, la teoría XY, etc.

Por otro lado permitió contrastar las características que presentan los grupos con elementos homogéneos - como es el caso de las oficiales de puericultura-, y aquellos que trabajan con elementos heterogéneos, como el instructores o el prejubilatorio.

De ambos cursos se pueden recuperar experiencias diferentes pero con un patrón básico. Mientras que los elementos homogéneos permiten una cohesión grupal más rápidamente debido a que comparten intereses comunes, así mismo presentan dificultades en la forma de trabajo debido a las relaciones afectivas que existen entre ellas. Por lo que toca a los elementos heterogéneos estos permiten una retroalimentación más amplia ya que aportan conocimientos de diferentes áreas, pero su cohesión grupal suele ser más difícil debido a que los intereses, la mayoría de las veces, son diferentes.

La coordinación de eventos de ésta naturaleza reporta grandes beneficios para el pedagogo por que permite verificar en el otro (instructor) aciertos y fallas en la aplicación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Un elemento al que casi nunca se le da importancia son las estímulos para mejorar la interacción maestro-alumno. A este respecto se observó que los métodos con los que se imparte instrucción son similares, sino es que iguales, -en algunos casos-, a los que se aplican en docencia, siendo que son áreas diferentes. En este sentido obtiene mayores beneficios el instructor que es más dinámico que aquél que permanece inactivo, explicando conocimientos prácticos como si dictará una cátedra.

Algunos de los elementos a los que se les imprimió más atención fueron; los movimientos que se realizan a lo largo y ancho del aula según la situación lo amerite; los movimientos de cabeza, manos y cuerpo necesarios para la comunicación; la utilización de palabras que llamen la atención hacia un material específico o que agradezcan la participación; la pausa bien introducida durante una clase puede tener efectos diversos; y la interacción que establece el instructor con el participante, Todo ello con la finalidad de hacer más atractiva la capacitación

Un aspecto interesante de analizar es el cambio de canales sensoriales de comunicación que tiene como fin conseguir que el maestro cambie el modo principal de comunicación, sea éste oral o visual, para que el alumno a su vez se vea forzado a cambiar. Por ejemplo cuando el maestro pasa de la enseñanza oral a la visual, el alumno debe cambiar con él. La capacitación en el cambio de estímulos refuerza la habilidad del maestro para atraer y mantener la atención de los alumnos. Para esto se comprobó que la combinación de materiales visuales y gráficos reporta grandes beneficios para el cumplimiento de las objetivos.

El cambio de estímulos, sobre todo para el personal jubilado, hace que el proceso enseñanza-aprendizaje sea más dinámico. Este personal requiere de mayor atención personalizada, lo cual implicó el conocimiento de la psicología adulta y de la aplicación de conocimientos que maneja la andragogía para su proceso educativo

La coordinación también reporta ventajas sobre la instrumentación de la práctica instruccional, señalando la metodología, técnicas didácticas, y material de apoyo utilizado, lo que amplió horizontes sobre su selección, diseño y efectividad en la práctica



Una de las grandes aportaciones a la formación profesional fue el conocimiento del proceso de la capacitación desde una perspectiva administrativa y psicológica con las reglamentaciones que ello trae consigo, considerando la extensión de su aplicación, todo el Estado de México. Así como la utilidad que reporta conformar equipos de trabajo multidisciplinario e interdisciplinario para el desarrollo de una tarea.

Finalmente se pudo comprobar la viabilidad, en la práctica, de conocimientos teóricos sobre los diferentes enfoques psicopedagógicos que explican el desarrollo de la personalidad del infante.

## **V.- Observaciones al plan de estudios**

---

En la primera sección de éste apartado se presenta una reflexión sobre el plan de estudios de la licenciatura en pedagogía de la ENEP Acatlán, en contraste con el Servicio Social Profesional realizado en la Oficina de Selección y Desarrollo, de la Delegación N° 15 Estado de México del IMSS.

Posteriormente, en la segunda sección, se indican sugerencias de manera general a dicho plan de estudios tomando en consideración la viabilidad de los conocimientos en la práctica y la experiencia obtenida a lo largo de 4 años de duración de la licenciatura.

### **5.1. RESULTADO DE LA PRACTICA REPORTADA**

Para realizar un análisis sobre el plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía, de la ENEP Acatlán, en contraste con los resultados obtenidos durante el Servicio Social Profesional es necesario conocerlo primero.

Dicho plan abarca un Ciclo Básico y un Ciclo de Formación Profesional y de Preespecialización. El primero está integrado por diferentes áreas de conocimiento que comprenden la formación específica de la Pedagogía como disciplina, complementada con otras disciplinas contextuales indispensables en la formación interdisciplinaria del pedagogo y que proporcionan los elementos básicos para comprender la conducta y personalidad de los seres humanos, la realidad social que les rodea y los elementos teóricos-metodológicos que los introducen al campo de la investigación pedagógica.

El ciclo básico se divide en áreas: pedagógica, psicopedagógica, sociopedagógica y de investigación pedagógica, las cuales constituyen campos de conocimiento que integran y organizan las distintas asignaturas que conforman el plan de Estudios.

En el segundo ciclo de Formación Profesional y de Preespecialización, se pretende combinar la formación teórica con la práctica, para introducir a partir del quinto semestre al futuro pedagogo, en el quehacer de la profesión, orientado en alguna de las tres preespecializaciones que responden a aspectos relevantes de la problemática nacional. A continuación se presenta el mapa curricular de la licenciatura en pedagogía, el cual comprende 8 semestre, aproximadamente 6 materias por semestre.

1er. semestre	2do. semestre	3er. semestre	4to. semestre	5to. semestre	6to. semestre	7to. semestre	8vo. semestre
Teorías psicológicas contemporáneas- 1123 4 Hrs. 8 créd.	Psicología de la infancia I 1227 4 Hrs. 8 créd.	Psicología de la infancia II 1345 4 Hrs. 8 créd.	Psicología de la adolescencia 1441 4 Hrs. 8 créd.	Psicología educativa I 1544 4 Hrs. 8 créd.	Psicología educativa II 1644 4 Hrs. 8 créd.	Optativa 4 Hrs. 6 créd.	Optativa 4 Hrs. 6 créd.
Teoría pedagógica I 1124 4 Hrs. 8 créd.	Teoría pedagógica II 1228 4 Hrs. 8 créd.	Educación de adultos 1346 4 Hrs. 8 créd.	Teorías de la comunicación 1442 4 Hrs. 8 créd.	Optativa 4 Hrs. 8 créd.	Planeación y administración educativa 1645 4 Hrs. 8 créd.	Evaluación y desarrollo curricular 1740 4 Hrs. 8 créd.	Seminario de filosofía de la educación 1834 4 Hrs. 8 créd.
Historia de la educación 1125 4 Hrs. 8 créd.	Didáctica I 1231 4 Hrs. 8 créd.	Didáctica II 1347 4 Hrs. 8 créd.	Psicología social 1443 4 Hrs. 8 créd.	Laboratorio de grupos en educación 1545 4 Hrs. ( 2 T2 P) 6 créd.	Seminario de Preespección I 1646 4 Hrs. 6 créd.	Seminario de Preespección II 1741 4 Hrs. 6 créd.	Seminario de Preespección III 1835 4 Hrs. 6 créd.
Teorías Sociológicas 1126 4 Hrs. 8 créd.	Sociología de la educación 1229 4 Hrs. 8 créd.	Problemas educativos en América Latina 1348 4 Hrs. 8 créd.	Sociedad y política del México actual 1506 4 Hrs. 8 créd.	Historia de la educación en México 1546 4 Hrs. 8 créd.	Política educativa de México I 1647 4 Hrs. 8 créd.	Política educativa de México II 1742 4 Hrs. 8 créd.	Seminario de problemas actuales de la educación en México 1836 4 Hrs. 8 créd.
Economía política 1127 4 Hrs. 8 créd.	Ciencia política 1230 4 Hrs. 8 créd.	Fundamentos de epistemología 1349 4 Hrs. 8 créd.	Metodología de las ciencias sociales I 1444 4 Hrs. 8 créd.	Metodología de las ciencias sociales II 1547 4 Hrs. 8 créd.	Estadística aplicada a la educación 1648 4 Hrs. 8 créd.	Taller de investigación educativa I 1743 4 Hrs. 6 créd.	Taller de investigación educativa II 1837 4 Hrs. 6 créd.
Taller de investigación documental 1128 requisito				Formación y práctica profesional I 1548 4 Hrs. 4 créd.	Formación y práctica profesional II 1649 4 Hrs. 4 créd.	Formación y práctica profesional III 1744 4 Hrs. 4 créd.	

## ÁREAS DE PREESPECIALIZACIÓN

Preespecialización	6to. semestre	7to. semestre	8vo. semestre
Psicopedagogía	Psicotécnica Pedagógica 1089	Teorías y problemas del aprendizaje 1088	Seminario de Orientación Educativa y Vocacional. 1090
Educación Permanente	Seminario de Educación Permanente 1021	Seminario de Alfabetización de Jóvenes y Adultos 1092	Seminario de Capacitación Laboral 1093
Planeación y Administración educativa	Seminario de Economía y Planificación 1094	Seminario de Planificación y Evaluación Educativa 1095	Seminario de Administración Educativa 1096
Área libre			

## OPTATIVAS

5o. Semestre	7o. y/o 8o. Semestre	7o. y/o 8o. Semestre
Comunicación Educativa 1097	Psicoanálisis y Educación 2000	Taller de radio y Televisión Educativa 2005
Análisis de Contenido 1098	Educación Especial 2001	Seminario de Elaboración de Planes y Programas de estudio. 2006
Técnicas de Elaboración de audiovisuales 1099	Seminario de grupos Operativos 2003	Seminario de Pedagogía Institucional 2007
	Orientación para la Educación Sexual 2003	Todas las materias relevantes de otras carreras
	Taller de elaboración de Materiales Didácticos 2004	Seminario de Tesis I 1800

Una vez revisado la curricula de la Licenciatura en Pedagogía en la ENEP Acatlán, es conveniente contrastar la formación pedagógica con que la que se egresa y el vínculo que hay con el Servicio Social Profesional.

Uno de los principales problemas que se presentó al momento de realizar el Servicio fue la falta de vinculación entre la teoría con la práctica, esto se corroboró al momento de hacer una detección de necesidades de capacitación así como en la revisión y estructuración de cursos de capacitación.

Las mismas carencias se observaron al momento de concretizar ideas, las cuales requirieron de aspectos más prácticos que teóricos. En este sentido es conveniente ampliar la formación y practica profesional que capacite al egresado para un mejor desempeño profesional, de manera particular sería conveniente que los propios estudiantes, con la supervisión de los profesores encargados de la materia, buscaran opciones de practicas profesionales. Ello daría la posibilidad al estudiante para enfrentarse por primera vez (de manera general y artificial- hasta cierto punto-), al mercado de trabajo.

Lo anterior daría la oportunidad, a muchos estudiantes, de concientizarse sobre el compromiso social que contraen con la sociedad al momento de ser profesionales. Además de que verificarían la aplicación de sus conocimientos, así como de sus limitaciones y carencias, y en caso necesario corregirlas.

Es obvio que esto no es la varita mágica que soluciona todos los problemas o el hilo dorado por el que hay que jalar para el buen éxito profesional, pero si representa una posibilidad de mejorar la aplicación de la Pedagogía. Así mismo es lógico que por mucha teoría o practica que adquiera el egresado; si éste no tiene una clara conciencia sobre lo que desea y lo que abarca la pedagogía, como profesional será un rotundo fracaso.

Por otro lado un elemento que representó grandes ventajas para el buen desempeño profesional fue la preparación que se obtuvo en investigación y metodología. Lo cual facilitó la búsqueda de temas totalmente desconocidos para el egresado, tal fue el caso de los temas; laboratorio de microenseñanza, la planeación jubilatoria, la geriatría, entre otros; así como la profundización de algunos otros, como el de proceso administrativo de la capacitación, grupos operativos, la motivación, etc.

En este punto es conveniente mencionar que la fundamentación teórica que proporciona el Plan de Estudios necesita de la actualización de nuevos enfoques pedagógicos y tecnológicos que la sociedad demanda. La teoría con la que egresa el profesional, muchas veces es obsoleta, lo cual repercute en el desempeño profesional.

De manera particular sorprende que siendo la carrera de pedagogía una especialista en el área educativa desconozca los adelantos que se dan en su campo. Es deprimente observar que otras licenciaturas reflexionan, analizan y buscan diferentes alternativas a sus planes de estudio (tal es el caso de biología o medicina, por mencionar algunas<sup>1</sup>), y/o a la metodología para mejorar la práctica docente que la especialista en el área.

Esto se comprobó a través de las relaciones interpersonales que se establecieron durante el servicio, conociendo personal con diferentes grados de estudios. En una conversación se suscitaron diferentes temas pedagógicos referidos a la apertura de fronteras con respecto al continente europeo, tanto de países capitalistas y los que antes pertenecían al bloque socialista, en tanto que profesionista no se pudo abordar dicha temática debido al desconocimiento que había sobre dicha temática.

Una opción podría ser los talleres de investigación, a partir de los cuales se generaran la búsqueda de alternativas para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, a través de los enfoques con los que laboran en otras instituciones educativas.

Como es de esperarse las innovaciones en materia educativa, al igual que en otras áreas, no cesa y queda un gran camino por recorrer, el compromiso está en que las personas interesadas en esta área unifiquen esfuerzos y logren un mejoramiento de la misma.

## 5.2. SUGERENCIAS DE MANERA GENERAL

Ante el momento histórico de acelerados cambios económicos-financieros, sociopolíticos y culturales que vive el mundo actual, se prevé la necesidad de analizar la eficiencia de las instituciones públicas, a fin de revisar la congruencia de sus planteamientos filosóficos, teóricos y metodológicos frente a esta transformación mundial.

Los procesos de cambio en el momento actual han traído como consecuencia un desigual desarrollo científico y tecnológico lo que ha provocado la apertura más profunda de más la brecha económica entre los países desarrollados y los subdesarrollados, situación que repercute de manera directa en los niveles de calidad, cobertura y desarrollo de las instituciones de educación superior.

---

<sup>1</sup> Ver artículos de Herrera Marquez, Alma. "La formación profesional del psicólogo"; Islas Graciano, Sara E. "Pasado y presente en la formación profesional del biólogo"; García Colorado Carmen y Morales López, Sara. "Experiencia innovadora en el campo de la formación del médico", en Perfiles Educativos. Plan A-36. Núm. 59. Enero-Marzo 1993. Entre otros.

Por ello se ha hecho necesario la revisión, y en su caso la evaluación, de programas educativos de diversas carreras, aunque todavía no es muy frecuente en nuestro país (existen planes de estudios vigentes en algunas universidades que no se han modificado en los últimos 15 o 20 años)<sup>2</sup>

"La revisión de programas es un método creado en Estados Unidos, a principios de los años setenta, se usa fundamentalmente para el mejoramiento o anulación de programas académicos."<sup>3</sup>

En este sentido la formación de profesionales para el desempeño eficiente requiere del desarrollo pleno de las capacidades y potencialidades del estudiante. Para ello se hace necesario reducir en los programas de estudio, sobre todo en el de la Licenciatura en Pedagogía de la ENEP Acatlán, el número de horas destinadas a la enseñanza pasiva para dedicar un mayor tiempo al trabajo individual y grupal, así como actividades de análisis y discusión de problemas.

Desde el mismo diseño curricular debe contemplarse la participación de los estudiantes en los proyectos de investigación y diseño eliminándose en cambio materias de corte político. Esto no quiere decir que se anulen por completo del plan de estudio pero sí que se reduzca el número de horas.

Las condiciones cambiantes en que los futuros profesionales ejercerán su trabajo, demandan de cambios sustantivos en la curricula de la carrera, y no solamente de la carrera de Pedagogía, requieren ser reformulados a partir de un enfoque interdisciplinarios y polivalente.

Los cambios deben incluir, por tanto, los diseños y enfoques curriculares, los métodos de enseñanza, los materiales didácticos y, sobre todo, las relaciones entre las universidades y sus entornos sociales, lo que a su vez se relaciona, entre otras cosas, con la forma en que han de vincularse los aprendizajes teóricos con la práctica y el servicio.

Hay que aclarar que cualquier modificación sustancial de la curricula con la finalidad de que los contenidos se orienten hacia nuevos modelos de ejercicio profesional, dirigido al desarrollo de competencias básicas, exige a su vez, resolver múltiples problemas, que van desde orden económico, cultural y legal, hasta los de índole psicosocial, pedagógico, didáctico y tecnológico.

---

<sup>2</sup> García Garduño, José María. "La revisión de programas: un modelo alternativo de evaluación curricular en la educación superior". en Revista de la Educación Superior. Núm. 87. Pág. 20.

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 20.

A pesar de que hay valiosos intentos, aun no contamos con un estudio suficiente de la genealogía de la educación como idea, institución y práctica. Carecemos, en consecuencia, de una adecuada percepción del carácter histórico de esta invención de los hombres, y del impacto de su permanencia social.

Lo que se hace frecuentemente con la pedagogía es encontrar teóricos de otra procedencia que han realizado argumentaciones y estudios en torno a cómo se incluyen éstas perspectivas, qué ayudas generales y qué tipos de servicios específicos prestan a la educación y la pedagogía; tal es el caso de Durkheim y Dilthey, entre otros. Así la Pedagogía ha incorporado conocimientos y métodos de distintos cuerpos del saber que la han configurado como un espacio homogéneo, y en base al cual se han conformado, en cuyo seno conviven conocimientos, métodos, preocupaciones diferentes y difícilmente unificables.

Por ello habría que redefinir el campo de la Pedagogía. ¿Porqué es más amplio el campo de la educación que el de la Pedagogía?, ¿Cuál es su identidad?, ¿Para qué formar una Pedagogía?, ¿Cuál es su campo de acción o perfil, si así queremos llamarlo?, etc. Estas y otras interrogantes habría que contestarlas las personas que nos decimos pedagogos o las que están inmersas en éste campo.

Retomando éste punto sería conveniente analizar el papel de los docentes, poniendo especial énfasis en aquellos que laboran en la carrera de pedagogía en la ENEP Acatlán, como transmisores de conocimientos, ya que la mayoría de éstos consideran que el dominio del contenido es el criterio más importante para desempeñar una buena docencia, sin tomar en cuenta la carrera en la que se imparten esos conocimientos. Los métodos de enseñanza son los mismos, en la mayoría; aproximadamente el 80% , se emplean métodos tradicionales, como el método expositivo, el profesor dice o escribe lo que sabe para que el alumno en determinados momentos del curso refiera con fidelidad lo que el profesor sabe.<sup>4</sup>

Partiendo de la idea que la evaluación es una tarea muy compleja, con serias implicaciones; la evaluación docente lo es mucho más, ya que es un proceso totalizador, histórico y transformador de la acción educativa.

En este sentido la valoración de la docencia se ha convertido, en múltiples ocasiones, en una evaluación de la investigación - en el caso de los profesores que se dedican a la investigación-, de tal manera que el objetivo de la actividad docente queda soslayada de la evaluación misma, y no por otra cosa sino por la creencia de los evaluadores de que es más objetivo realizar un recuento de publicaciones, de participaciones en congresos y citas bibliográficas, que en escudriñar el significado de una buena clase. En el caso de los profesores que se dedican al área docente pasa inadvertida su actuación, a menos que por iniciativa del propio docente, o incluso de los propios alumnos, se realice una evaluación de su quehacer educativo.

<sup>4</sup> Rugarcía, Armando. "Hacia una revolución docente en la universidad". en Revista de la Educación Superior, No. 85, Enero-Marzo 1993. ANUIES. Pág. 62



Por lo que es necesario que el docente en cualquier nivel, pero especialmente en el universitario, verifique el nivel de cátedra que está impartiendo. Esto entraña la necesidad y obligación de estar informado y actualizado e indagar críticamente nuevos conocimientos, exige plantear problemas y buscar soluciones, proponiendo para ello un método de trabajo que, indudablemente, sea profesional, y constituya para el alumno una propuesta para que en el futuro pueda enfrentar otros problemas, es decir la práctica docente debe mover a la reflexión.

Como menciona Rugaría, en su artículo la evaluación de la función docente, nada cambia en una institución educativa si la mente y el corazón de los profesores no cambia. Los maestros son, los que en última instancia, deciden o determinan lo que les sucede a los alumnos.

Por lo anterior se sugiere la flexibilidad curricular ya que es indispensable contar con planes de estudio que permitan incorporar con facilidad los más recientes desarrollos en las diferentes disciplinas.

"El curriculum flexible presenta características que satisfacen ampliamente los requerimientos curriculares de la educación superior ya que -- en su amplio espectro constituye una organización académico-administrativa, dúctil, cambiante que promueve el flujo, la interacción el autoaprendizaje, la incorporación de transformaciones y el aprovechamiento de recursos."<sup>5</sup>

En éste sentido es necesario fomentar la creación de nuevos programas multidisciplinarios e interdisciplinarios, ya que con mayor frecuencia, los problemas a los que se enfrenta el personal egresado requerirá del concurso con especialistas de diferentes áreas. Es por ello que resulta muy conveniente utilizar, programas de prácticas para familiarizar al estudiante, con el campo de trabajo.

Los procesos educativos debieran orientarse hacia el desarrollo de las capacidades de análisis y síntesis, promoviendo la creatividad y el talento personal de cada estudiante. Con ello se busca que los conocimientos no se adquieran en forma aislada sino integralmente.

Desde este punto de vista, no existen modelos preconcebidos que puedan ser simplemente adaptados a un caso particular. Tampoco hay soluciones ideales o caminos predefinidos, debido a que las potencialidades y debilidades específicas de la institución no se adecuan a ellos.

---

<sup>5</sup> Soto Perdomo, Rocío. "Propuesta para un modelo curricular". Ibidem. Pág. 104.

Es aquí donde nuevamente cobra importancia la participación, la reflexión, la discusión y la concreción de propuestas como los ejes de todas las acciones que requiere el desarrollo académico; la planeación, la evaluación y la actuación.

Cabe señalar que la acción no sólo debe recaer en los académicos o personal de la institución, sino también en aquellas personas que interactúan en una carrera, sean éstos últimos alumnos. Es necesario retomar cada quien sus responsabilidades y sobre ello revalorar la curricula de una carrera.

## Conclusiones

---

El mundo está cada vez más interrelacionado en todos los ámbitos de la actividad humana, de manera que ningún país se puede sustraer al impacto de lo que ocurre en otras regiones del planeta.

Los países más desarrollados están agrupándose en unidades políticas o comerciales que les permitan participar con mayores ventajas en la competencia internacional. En los próximos años se acentuará aún más esta tendencia, como una de las consecuencias de los recientes cambios que han ocurrido en los países que integraban el bloque socialista.

Por el momento se vislumbra la integración de tres bloques: la Unión Europea, Los países agrupados en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, al que se irán integrando gradualmente el resto de los países de América Latina, y la Cuenca del Pacífico, encabezada por Japón.

En este entorno la capacitación permanente de los recursos humanos adquiere particular relevancia; en la época actual, donde el cambio tecnológico acelerado y la necesidad de que los servicios sean de alta calidad, requiere no sólo de la transformación de los perfiles ocupacionales de quienes se incorporarán en un futuro a la actividad productiva sino que a la vez es indispensable llevar a cabo un proceso de readaptación de la mano de obra que se encuentra inmersa en el aparato productivo.

La capacitación, actualmente, ha tenido un gran auge, desde el Tratado de Libre Comercio, donde se prepara a la gente para una apertura de fronteras en las que hace falta una mentalidad globalizante y no cerrada. Al igual que sucede con la administración, existen procedimientos pero no se aplican, hay gran experiencia en el terreno de la capacitación pero se carece de estructura didáctica, tanto para su planeación como para su ejecución. Hoy en día la gente se prepara con más ahínco pero desconoce las técnicas pedagógicas necesarias para transmitir esos conocimientos.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, en los últimos 25 años, ha considerado a la capacitación como uno de los elementos más importantes en la solución de problemas laborales, así como un medio de superación personal, de ahí que impulse una enorme cantidad de programas de capacitación a nivel regional y nacional. Dichos programas van dirigidos a personal de mandos bajos, medios y altos, tomando en cuenta las categorías escalafonarias.

A través de la presente investigación se pudo constatar que la capacitación es un proceso educativo al interior del IMSS y no una instrucción causal. Esto requiere fundamentos teóricos que respondan a situaciones reales, con el apoyo de una cuidadosa y continua investigación, lo cual evitará pérdidas de tiempo y optimizará recursos. En este sentido la capacitación no debe entenderse como un simple requisito legal sino más bien como un medio para engrandecer al ser humano.

Esta investigación permitió analizar el proceso administrativo de la capacitación aplicado en una institución a nivel nacional, como es el IMSS. Se comprobó que a pesar de que existen muchas reglamentaciones y procedimientos que la sustentan muy pocas veces, sino es que nunca, se llevan a cabo, debido principalmente al desconocimiento que hay de él por parte de los directivos y de los mismos instructores que imparten la capacitación.

Por otro lado se pudo ratificar que lo planeado, en la mayoría de las veces, si no se parte de una necesidad real, los intentos se ven frustrados, de ahí la importancia que tiene un buen diagnóstico de necesidades. Esto se pudo corroborar, con el programa de "Actualización de Instructores", el cual tuvo como sustento una investigación de campo y documental, que conforme su desarrollo tuvo constantes modificaciones debido a las sugerencias presentadas por los participantes de los cursos de capacitación. Ello no quiere decir que sea lo ideal para realizar una adecuada planeación pero sí establece una pauta general para su mejor eficacia.

Así mismo se intentó que los programas de "Habilitación y Actualización de Instructores" fueran complementarios de manera que el primero proporcionará elementos teóricos, más que prácticos, acerca del proceso enseñanza-aprendizaje utilizado en el ámbito de la capacitación; en tanto que el segundo, teniendo como base la experiencia docente, perfeccionará aspectos prácticos requeridos por los instructores, sustentándolos en aspectos teóricos. De tal forma que durante la práctica se lograrán equiparar conocimientos teóricos y prácticos, para el caso de instructores de nuevo ingreso lo básico era proporcionar elementos teóricos que durante la práctica se fueran perfeccionando, en tanto que los de actualización se analizarán casos particulares.

Para cumplir con ello se diseñó una metodología de trabajo, basado en la técnica de microenseñanza, que diera bases prácticas al programa de "Actualización de Instructores", el cual consistió básicamente en perfeccionar habilidades y destrezas para el mejor desempeño de la instrucción, a través de la retroalimentación que presentan los propios compañeros, el coordinador del curso y la grabación en video tape de su exposición de 5 min. Además de indicar el manejo de una clase sirvió para conocer diferentes materiales utilizados en aula, así como las técnicas más viables para la capacitación.

La técnica de la microenseñanza, con las variantes pertinentes, permite el apoyo de diversas áreas, y no únicamente las administrativas. Operativamente ayudaría al manejo de material de trabajo complicado a través de la exposición de modelos que indicarán la secuencia instruccional.

Este diseño permite, por otro lado, conocer el nivel de compromiso que adquiere el participante ante la capacitación y el de la propia Oficina de Selección y Desarrollo para el mejoramiento de los programas de capacitación.

Cabe destacar que se carece, de manera evidente, de programas de seguimiento que den continuidad a los programas de "Habilitación y Actualización de Instructores", aún cuando el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN reglamenta su uso, sin especificar uno específico para los instructores.

Ante esta necesidad se consideró pertinente el diseño de una metodología de seguimiento basada específicamente, en cinco instrumentos que aportaran información sobre las áreas involucradas en un evento de capacitación, es decir, el propio capacitando, su jefe inmediato y el departamento de capacitación correspondiente, representado en este caso por la Oficina de Selección y Desarrollo.

Ello reporta grandes ventajas en la medida en que permite realizar una programación más real, teniendo en cuenta las necesidades de cada área, además de que permite tener un nivel más exacto sobre el personal activo, determinando así la especialización que maneja; esto es, el nivel escalafonario en el que labora -nivel operativo, mandos medios y directivos-, y el grado de conocimientos que poseen en el área de trabajo -sea técnico o de relaciones humanas. Ello con la finalidad de tener un registro más concreto del personal capacitado y en caso necesario requerir de sus servicios.

En éste sentido sería conveniente, pedagógicamente hablando, conformar grupos homogéneos- por categorías niveles de conocimiento o áreas de trabajo, por mencionar algunos-, para el manejo de habilidades de instrucción, a fin de obtener cuadros básicos de instructores en áreas específicas. Por ejemplo formar un grupo de enfermeras especialistas en quirófano de diferentes unidades médicas para impartir capacitación concreta en el ramo, teniendo como base un curso de habilitación o actualización de instructores. Esto beneficiaría a la institución de manera que cuando se requiera planear o implementar cursos para éste personal se contará con su participación para ello.

Lo anterior tendría como base un carácter interdisciplinario en la planeación, organización y ejecución de los cursos de capacitación. Ahora bien cabría la posibilidad de que una vez especializados en su área tuvieran contacto con diferentes profesionistas para cambiar puntos de vista respecto a los alcances y limitaciones que conlleva el ser un instructor, pero siempre y cuando se hayan preparado arduamente en su área de trabajo.

Así mismo sería pertinente, para el caso de actualización de instructores, trabajar por módulos las habilidades y destrezas necesarias para la instrucción, como puede ser un módulo de técnicas didácticas, donde se indicará la forma de seleccionarlas, diseñarlas y evaluarlas en un proceso de capacitación. Otro módulo a considerar, sería la conveniencia del material didáctico necesario para el cumplimiento de objetivos, indicando para ello su uso, elaboración e innovaciones al respecto.

También sería conveniente realizar uno que indicará la interacción que se suscita entre el instructor y el participante, donde se señalará la importancia de la comunicación verbal, visual y corporal.

Como es de esperarse éstos módulos no representan la totalidad de los aspectos que enmarcan todo proceso de enseñanza-aprendizaje, pero representa una opción de práctica donde el instructor pueda perfeccionar su técnica haciendo un uso más eficiente de sus conocimientos.

Otro elemento útil en la capacitación sería establecer criterios pedagógicos que sustentaran el proceso administrativo de la capacitación, lo cual le daría forma y estructura pedagógica integrando al trabajador como una totalidad. Esto es especificar criterios didácticos, filosóficos y metodológicos, por mencionar algunos.

\* **Didáctico** como instrumento que les permita la solución de problemas que enfrentan en su práctica cotidiana. Algunas veces estos conflictos se presentan en el aula misma, ya sea por parte de las relaciones que se establecen entre instructor-capacitando, las cuales pueden llegar a generar fuertes tensiones obstaculizadoras del trabajo, o bien por problemas relativos al manejo y selección de los contenidos que se abordan en la labor cotidiana.

En otras ocasiones la presión se ejerce para que busquen nuevas formas de trabajo acordes con las innovaciones que a nivel institucional se emprende y que se concretan en cambios a los programas de capacitación o las formas de implementación, sin que éste cuente siempre con la preparación que le permita conocer las implicaciones de las políticas institucionales en su propia labor.

Así mismo la reflexión y el análisis de su propia práctica, así como el reconocimiento del nivel empírico de la misma, lo orientan hacia la búsqueda de una fundamentación teórica para su labor instruccional.

En esta línea la didáctica, como disciplina instrumental, ofrece la posibilidad de abordar el proceso enseñanza-aprendizaje desde una perspectiva práctica, con fundamentaciones teóricas. Así mismo es importante revalorar el papel del instructor y del participante, cuidando de no confundir docencia con instrucción.

\* **Filosófico.** Como cualquier actividad humana la capacitación está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman esquemas de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos. De ahí que la actividad del capacitador tenga un marco filosófico ya que sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se haya influenciado por las ideas, creencias y valores propios del instituto, así como por los del medio ambiente al cual pertenece.

La reflexión filosófica respecto a las actividades del capacitador en el trabajo resulta importante en cuanto a que trabaja con seres humanos, que poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que el capacitador debe conocer para encaminar sus acciones, dirigidas no sólo a la justificación de las necesidades del instituto sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

Este conjunto de manifestaciones filosóficas organizacionales - sean estas a través del comportamiento de sus miembros, de sus órganos regidores, sus políticas, procedimientos, normas, etc.-, conforman la identidad del Instituto, la cual la hace ser única y diferente a las demás. De ahí la importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, pues es ésta, finalmente, la principal responsable que esa identidad resulte como se esperaba.

Es por ello que se requiere que los instructores, como agentes capacitadores, conozcan la filosofía institucional para que a su vez la transmitan a través de su labor cotidiana.

\* *Metodológico.* En cuanto a su carácter epistemológico, él cual forma parte del aspecto filosófico pero que para aspectos prácticos se señalan como un robro a parte, representan estructuras cognitivas y metodológicas.

En este aspecto es conveniente hacer referencia a dos aspectos básicos. Por un lado se encuentra el conocimiento que poseen los instructores sobre las formas de abordar un contenido instruccional, trabajando con diversos enfoques teóricos-metodológicos, que le reportan beneficios según el objetivo deseado, lo que ofrece nuevas perspectivas a la capacitación.

En segundo término sería importante establecer una semántica específica para los términos que se utilizan en capacitación, debido a que existe una gran confusión -sobre todo por parte de los mismos instructores-, sobre el significado o diferencia de términos. Tal es el caso de las técnicas y dinámicas grupales; o la diferencia entre instructor, docente y coordinador, por mencionar algunos.

Por todo lo anterior la Pedagogía como disciplina que estudia todo hecho educativo, tiene diferentes niveles de aplicación en la capacitación. El secreto está en centrarse en un aspecto específico y desarrollar alternativas al respecto.

En base a lo anterior se sugirió de manera informal que para hacer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación real se contará con la participación de los profesionistas que realizan su servicio social o practicas profesionales en la Oficina de Selección y Desarrollo, para que en base a una programación bien delimitada se dedicaran un día a recorrer diferentes dependencias institucionales aplicando cuestionarios.

Para ello se contemplaría las actividades de los servidores sociales y/o practicantes de manera que no afectarane directamente su área de prestación profesional. La programación correspondiente estaría a cargo de una área previamente determinada quien, por sus condiciones podría ser la de Apoyo Técnico o la de Planeación y Evaluación, la cual establecería los parámetros sobre los que se realizaría esta acción. Esto es, especificar el tipo de muestra deseado, el tiempo requerido, el N° de cuestionarios aplicar, el diseño de este instrumento y la codificación de la información pertinente, entre otros.

Se pensó en esta posibilidad debido a que la Oficina, antes mencionada, está encargada de la capacitación que se realiza a lo largo de todo el Estado de México, lo cual representa el manejo, de alrededor de 150 dependencias médicas y administrativas

Como se puede comprobar existe grandes áreas de trabajo profesional, donde se pueden hacer modificaciones y/o innovaciones, lo importante es determinar qué se desea y cuál es el perfil a cubrir.

La pedagogía es una disciplina que, como estudia todo proceso de enseñanza aprendizaje, tiene diferentes niveles de aplicación lo relevante está en descubrir cuál de sus áreas queremos trabajar. Al igual que otros carreras se presta para hacer trabajos multidisciplinarios lo importante es saber qué se espera de ella.

Por otro lado sería conveniente, aún cuando no está muy extendido su uso en la capacitación, la aplicación de la computación en esta área. Hoy en día existen modelos tridimensionales que permiten capacitar a personal sobre maquinaria complicada o practicar sobre organismos difíciles de experimentar, como es el caso del ser humano. Esto permite modernizar el sistema, aprovechando los adelantos tecnológicos de manera que la capacitación se acople a las condiciones actuales.

De igual forma la computación permite organizar de manera más efectiva los programas de capacitación y el diseño, en algunos casos, de material didáctico necesario para la capacitación. En este punto es importante destacar que su utilización no es indispensable pero sí representa grandes ventajas en el desarrollo de la capacitación.

Pasando a otro aspecto el servicio presentó otra perspectiva de las relaciones humanas, en el sentido de que se impulsan numerosos eventos que señalan la importancia de las mismas, y los que realizan dicha difusión no la practican. Aunado a ello se encuentra la situación de tensión por la que atraviesa el país que amenaza con la desconcentración de organismos gubernamentales, entre ellos el IMSS, lo que representa un recorte de personal. Esto conlleva a la exacerbación de patrones de conducta lo cual repercute en la calidad del servicio que brinda.



Contrariamente a lo que se pensaron la programación de cursos de relaciones humanas (conocimiento del ser humano, motivación, creatividad, manejo positivo del stress, etc.), es menor que los técnicos, pero son las relaciones humanas las que reportan mayores problemas. Cuando se imparten cursos técnicos, lo que generalmente requiere el personal es atención individualizada sobre enmarcandola en aspectos técnicos. Se han mal interpretado los cursos de relaciones humanas, llegando al extremo de considerarlos pérdida de tiempo.

Esto se pudo verificar por medio del programa conocimiento del Ser Humano, el cual se diseñó en 2 cursos; uno de sensibilización (conocimiento y superación personal), donde se trabajaron aspectos de tensión en el trabajo, autoestima y motivación, con la finalidad de verificar las relaciones interpersonales de la Guardería N° 1, Madres-IMSS. El segundo (desarrollo de la personalidad del infante) fue técnico, destinado a proporcionar conocimientos sobre las factores que influyen en la personalidad del niño.

El programa, al igual que el de habilitación y actualización de instructores, reportaron necesidades de carácter humano más que técnico, mostrando inconformidades en sus áreas laborales debido la relación que hay con la gente, más que por cuestiones administrativas, sean estas de salario o de cualquier otro tipo.

Dentro de esta área, al igual que en otras, no se pudo realizar más investigación al respecto debido a las políticas institucionales, incluso no fue posible aplicar una prueba piloto sobre la propuesta de seguimiento a los cursos de habilitación y actualización de instructores.

El presente trabajo pretendió dar un acercamiento al tema de la capacitación desde una perspectiva pedagógica, ya que se carece de estos elementos en la Oficina de Selección y Desarrollo. Así mismo permitió comprobar el carácter interdisciplinario que tiene la disciplina, la cual es indispensable para la formación profesional del Pedagogo.

Finalmente es necesario resaltar que el trabajo apenas comienza y falta mucho camino por recorrer, el futuro está en los profesionistas que ennoblezcan su quehacer profesional haciendo de éste un arte. Por ello es fundamental revalorar el papel que como profesionistas tenemos ante una sociedad en constantes cambios

## Fuentes documentales y de campo

---

### BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Ibañez, Alejandro. Aprender jugando. Tomo I. Ed. Limusa, México, 1994. 237pp.
- Acevedo Ibañez, Alejandro. Aprender jugando. Tomo II. Ed. Limusa, México, 1994. 210pp.
- Acevedo Ibañez, Alejandro. Aprender jugando. Tomo III. Ed. Limusa, México, 1994. 220 pp.
- Briceno Ruiz, Alberto. Derechos Mexicanos de los Seguros Sociales. Ed. Harla, México, 1987. 556 pp. (Colección de textos jurídicos universitarios).
- Carpeta IMSS-Capacitación. IMSS: Jefatura de Servicios Administrativos.
- Cheybar y Kuri E. Técnicas para el aprendizaje grupal. CISE UNAM, México, 1989. 180 pp.
- Craig, Robert L. y Cester R., Bette. Manual de entrenamiento de personal. Ed. Diana, México, 1989.
- Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS.
- Daxidoff, Linda L. Introducción a la psicología. 3a. edición. Ed. Mc Graw Hill, México, 1989. 700pp.
- Dell, Twyla. La motivación en el trabajo. Ed. Trillas, México, 1991. 84 pp.
- Dwingt, Allen y Kevin, Ryan. Microenseñanza. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1978. 130 pp.
- Eco, Umberto. Cómo se hace una tesis. Ed. Gedisa. México, 1990. 267 pp.
- Freud, Sigmund. Obras completas. Tomo II, 3a. edición. Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 2421 pp.
- Freud, Sigmund. Una teoría sexual y otros ensayos. Ed. Iztacihuatl, México, 1984. 350 pp.
- Freud, Sigmund. Los textos fundamentales del psicoanálisis. Ed. Altaya, España, 1993. 720 pp.

Herman E., Brother y Zacarrelli, C.S.C. Formación de instructores. Ed. Trillas, México, 1991. 87 pp. (Colección Manuales Didácticos de Administración)

IMSS. Delegación Estado de México. Jefatura Delegacional de servicios administrativos. Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos. 166 pp.

Kaufman, Roger. Planificación de sistemas educativos, ideas básicas concretas. Ed. Trillas, México, 1991.

Ley del IMSS.

Mesa-Lago, Carmelo. Modelos de Seguridad Social en América Latina. Ed. Siap-Plantos. Argentina, 1977. 221 pp.

Metodología para la estructuración de cursos de habilitación de instructores. IMSS, Delegación Tlalneptlá, Departamento de Planeación y Evaluación.

Moreno Padilla, Javier. Ley del Seguro Social. Novena edición. Ed. Trillas, México, 1983. 640 pp.

Mussen, Paul Henry. Et. Al. Desarrollo de la personalidad en el niño. Ed. Trillas, México, 1991. 562 pp.

Naranjo Sandoval, Héctor G. Sinergia en capacitación en México. Ed. AMECAP.

Pansza González, Margarita. Et. Al. Fundamentación de la didáctica. Vol. I Ed. Gemika, México, 1992. 213 pp.

Pansza González, Margarita. Et. Al. Operatividad de la didáctica. Vol. II Ed. Gemika, México, 1993. 125 pp.

Pinto Villatoro, Roberto. El proceso de la capacitación. Ed. Diana, México, 1991.

Pisk, D. Weiss. Et. Al. Planeando mi vida. Ed. Limusa, México, 1992. 360 pp.

Prawda, Juan. Teoría y praxis de la planeación educativa. Ed. Grijalbo, México, 1985.

Piaget, Jean e Inhelder, Barbel. Psicología del niño. Duodécima edición. Ed. Morata, México, 1981. 172 pp.

Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia. Administración de la capacitación. Ed. Mc Graw Hill, México, 1991. 122pp.

Rodríguez Estrada, Mauro. Et. Al. Autoestima, la clave del éxito. Ed. Manual Moderno, México, 1985. 81 pp.

Saldivar, Antonio. Planeación financiera de la empresa. Ed. Trillas, México.

SEP. Programa de educación preescolar. Libro 1. "Planificación general del programa". En Cuadernos/SEP. México, 1981. pp. 11-41

Shein, H. Edgar. Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1980. 252 pp.

Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 2a. edición. Ed. Limusa, México, 1991. 150 pp.

Smith J., Barry y Delahaje. El ABC de la capacitación práctica. 2a. edición. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990. 437 pp.

Varios autores. El jubilado ante su futuro. Ed. Narcea, Madrid. 222 pp.

Vroom, Victor H. Motivación y alta dirección. Ed. Trillas, México, 1990. 366 pp.

Zapata, Claudio. Excelencia en el manejo del estrés. Ed. Edamex, México, 1994. 114pp.

## **MANUALES DE CAPACITACIÓN**

Curso de capacitación para la planeación jubilatoria. Jornadas 1-5 Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

Guía de evaluación I. Lineamientos teóricos de la evaluación del aprendizaje. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 18 pp.

Guía de evaluación III. Lineamientos generales para explorar el área de habilidades motrices. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 22 pp.

Guía de evaluación IV. Hacia una ponderación de las actividades. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 20 pp.

Guía práctica de ayudas para la capacitación. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 43 pp.

Guía práctica ilustrada de didáctica básica. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 37 pp.

Guía práctica para la determinación de necesidades de capacitación. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 21 pp.

Guía práctica para la selección de técnicas didácticas. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 26 pp.

La revaloración de la autoestima. SNTSS. Centro Nacional de Capacitación y Productividad. Subdirección General Administrativa, Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 20 pp.

Manual "La evaluación de infantes en los centros de desarrollo infantil." CENDI: SEP/ Educación inicial. México, 1993. 120 pp.

Manual técnico de didáctica básico. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 101 pp.

Modelo de Selección de Personal Institucional. 1990-1994. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 13 pp.

Paquete didáctico del curso para habilitación de Instructores. Material para el instructor. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 126 pp.

Programa educativo "Modelo de atención en guarderías". IMSS. México, 1994.

Programa de desarrollo directivo. No. 9 "Relaciones interpersonales". Estrategias de motivación. IMSS, 1990. Subdirección General Administrativa, Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos. 28 pp.

Reglamento de capacitación y adiestramiento. IMSS. SNTSS. Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento. 15 pp.

## **HEMEROGRAFÍA**

Bravo Ahuja, Marcela. "Los estudios de seguimiento una alternativa para retroalimentar la enseñanza". En Perfiles Educativos. No. 7. Enero-Marzo, 1985.

Carrion Carranza, Carmen. "Propuesta Metodológica para la conducción política del desarrollo curricular". En Revista de la Educación Superior. Núm. 35. Enero-Marzo, 1993.

Chehaybar y Kuri, Edith. "Elementos para una fundamentación teórica práctica del proceso de aprendizaje grupal". En Perfiles Educativos. No. 63. Enero-Marzo, 1994.

"Estudio comparativo entre las áreas del conocimiento de la educación superior en América Latina y la internacional. Standard Clasification of education (ISCED)" En Revista de la Educación Superior. Núm. 92. Octubre-Diciembre, 1994.

"Examen General de Calidad Profesional." ANUIES. 99 A 109. En Revista de Educación Superior. Núm. 86. Abril-Junio, 1993.

Furlan, Alfredo y Pasillas, Miguel Ángel. "Investigación, teoría e intervención en el campo pedagógico". En Perfiles Educativos. Núm. 61. Julio-Septiembre, 1993.

García Garduño, José María. "La revisión de programas: un modelo alternativo de evaluación curricular en la educación superior". En Revista de Educación Superior. Núm. 87. Julio-Septiembre, 1993.

Glazman, Raquel. "El conocimiento y la docencia en las universidades," En Perfiles Educativos. Núm. 16. Julio-Septiembre. 1993. Pág. 26-30.

Herrera Márquez, Alma. "La formación profesional del psicólogo". En Perfiles Educativos. Núm. 59. Enero-Marzo, 1993.

Hoyos Medina, Carlos Ángel. "La noción de "grupo" en el aprendizaje: su operatividad". En Perfiles Educativos. No. 7. Enero-Marzo, 1980.

Islas Grasciano, Sara E. "Pasado y presente en la formación profesional del biólogo". En Perfiles Educativos. Núm. 59. Enero-Marzo, 1993.

Laureano Cruces, Ana Lilia. "Multimedios y cognición". En Perfiles Educativos. Núm. 62. Octubre-Diciembre, 1993.

McGregor, Josefina. "La docencia ¿tarea académica de segunda?" En Perfiles Educativos. Núm. 61. Julio-Septiembre, 1993.

Méndez Martínez, Jorge. "Usos de la computadora en la educación superior". En Perfiles educativos. Núm. 5. Julio-Septiembre, 1979.

Nonnon Pierre. "La robótica pedagógica". En Perfiles Educativos. Núm. 43-44. Enero-Junio, 1989.

Nonnon Pierre y Laurencelle, Louis. "El encargado-robot y la pedagogía de las disciplinas experimentales". En Perfiles Educativos. Núm. 43-44. Enero-Junio, 1989.

Rugarcía, Armando. "Hacia una revolución docente en la investigación". En Revista de la Educación Superior. Núm. 85. Enero-Marzo, 1993.

Soto Perdomo, Rocío. "Propuesta para un modelo curricular flexible". En Revista de la Educación Superior. Núm. 35. Enero-Marzo, 1993.

Torres Manrique, Carlos. "Algunos elementos para la capacitación". En Perfiles Educativos. Núm. 62. Octubre-Diciembre, 1993.

Zarzar Charur, Carlos. "La dinámica de los grupos de aprendizaje desde un enfoque operativo". En Perfiles Educativos. No. 7 Enero-Marzo, 1980.

Zarzar, Charur, Carlos. "Conducta y aprendizaje. Una aproximación teórica". En Perfiles Educativos. No. 17. Julio-Septiembre, 1982.

### FUENTES EXTERNAS

#### **TRÍPTICOS:**

Habilitación de Instructores para el segundo bimestre de 1994.

Nuevo modelo de atención a guarderías, 1994. Subdirección General Administrativa.

#### **FOLLETOS:**

Abajo la tensión. En Viva la vida. No. 3, IMSS; Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos.

#### **VIDEOS:**

Manejando una crisis. Formato VHS:

El hombre su peor enemigo. Formato VHS

Un equipo de dos. Formato VHS

## **A N E X O S**

**1.- CARTAS  
DESCRIPTIVAS**

**2.- INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN**

**3.- MANUAL DEL  
PROGRAMA  
CONOCIMIENTO  
DEL SER HUMANO**



## **CARTAS DESCRIPTIVAS**

**1.1. CURSO DE HABILITACIÓN DE INSTRUCTORES**

**1.2- CURSO-TALLER DE MICROENSEÑANZA DE ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES.**

**1.2.1. CUADRO SINÓPTICO DE SUBTEMAS**

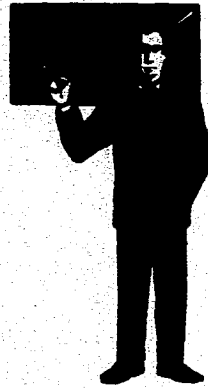
**1.3. CURSO PLANEACIÓN JUBILATORIA**

**1.4. CURSO-TALLER DE CONOCIMIENTO Y SUPERACIÓN PERSONAL**

**1.5. CURSO DE DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD DEL INFANTE**

# HABILITACION DE INSTRUCTORES

- **OBJETIVO:** Al finalizar el curso los participantes serán capaces de impartir instrucción, con base en el material didáctico, utilizando las técnicas en las cuales se le habilitó.



<b>CURSO:</b> <i>Habilitación de instructores.</i>						
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> <i>Al finalizar el curso los participantes serán capaces de impartir instrucción, con base en el material didáctico.</i>						
utilizando las técnicas en las cuales se le habilitó.						
TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES		TÉCNICAS	APOYOS
		ESPECÍFICOS	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	DIDÁCTICAS	DIDÁCTICOS
1er. día 60 min.	Presentación de los participantes, el instructor, el programa académico.	Que los participantes se identifiquen entre sí y registren el contenido del curso.	Da a conocer sus datos más relevantes como son: - Nombre - Cargo - Antigüedad en el IMSS. - Informa sobre el programa académico.	Se presentan al grupo dando a conocer su nombre y adscripción.	Juego vivencial "La teleraña"	Rotafolios, Estambre.
40 min.	Técnica de integración.	Que los participantes inicien el trabajo grupal en un ambiente propicio.	Da instrucciones para la técnica de integración.	Participan en la técnica.	Juego vivencial "El futbol"	Pelota pequeña dos escobas y dos sillas.
30 min.	Contrato grupal	Establezcan una comunicación adecuada y unifiquen normas de trabajo.	Da instrucciones para que los participantes aporten sus expectativas y establezcan compromisos.	Trabaja en equipo para exponer expectativas y expresar su compromiso.	Cornillos	Hojas de rotafolios y plumón o plumones de colores.
60 min.	Preevaluación	Detectar el conocimiento previo de los participantes.	Aplica prueba estructurada.	Contesta el cuestionario.		Cuestionario impreso.
60 min.	Comida					

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES		TECNICAS	APOYOS
		ESPECIFICOS	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	DIDACTICAS	DIDACTICOS
30 min.	Marco legal de la capacitación.	Identifiquen los artículos legales que se refieren a la capacitación.	Explica brevemente el contexto legal de la capacitación.	En el cuadro se le proporciona a cada uno para que identifiquen los artículos explicados.	Conferencia informal.	Cuadro sinóptico.
60 min.	Educación de Adultos	Describan las características de aprendizaje del adulto.	Explica la desigualdad en el aprendizaje de jóvenes y adultos.	Discuten en sub-grupos las características.	Cornillos.	Cuadro de características (pág. 11, Manual didáctico básico).
120 min.	Dinámica de grupos	Enuncien los participantes procesos grupales y características de los participantes.	Expone tema. Da instrucciones para la técnica de rejilla.	Escucha explicación y trabaja en rejilla discutiendo los principales procesos grupales	Conferencia informal. Rejilla.	Rotafolios.
60 min.	CENA					
2do. día 15 min.	Relatoria	Reafirman conocimientos sobre los puntos más relevantes del día anterior.	Resume los temas del día anterior, resaltando los aspectos de mayor importancia	Ayuda a resumir, aportando sus conocimientos.	Preguntas y respuestas	
120 min.	Comunicación educativa: - Proceso de la comunicación. - Barreras de la comunicación. - Comunicación verbal y no verbal.	Describan el proceso de comunicación mencionando sus elementos y barreras. Distingan la diferencia entre comunicación verbal y no verbal en el proceso enseñanza-aprendizaje.	Expone el tema. Da instrucciones para una técnica que ilustre las barreras de la comunicación.	Toma notas. Participa en la técnica.	Conferencia informal. Juego vivencial.	Pizarrón, rotafolio material impreso, hojas blancas, y Cuadros de Babel.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TÉCNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
120 min.	El instructor como facilitador del proceso enseñanza aprendizaje.	Describan las características de un instructor, así como el manejo de la comunicación con su grupo de trabajo.	Proporciona material con las características del instructor. Da instrucciones para la técnica de rejilla.	Leen en subgrupos y resumen.	Rejillas.	Hojas impresas o Manual Didáctico Básico. (Pág. 67)
60 min.	Planificación educativa. Sistematización de la enseñanza.	Ubiquen la importancia de la planificación educativa. Revisen los diferentes elementos de una secuencia instruccional.	Da una breve explicación del tema propiciando la participación de los asistentes.	Toma nota, aclara dudas.	Conferencia informal.	Pizarrón y/o rotafolios.
120 min.	Objetivos de aprendizaje.	Describan las funciones y características de un objetivo.	Proporciona la información pertinente y da instrucciones para el taller de análisis y corrección de objetivos	Analiza objetivos y hace correcciones, si se requiere, de los documentos que se les proporcione.	Conferencia informal y taller.	Rotafolios. Objetivos del material didáctico.
60 min.	Comida	Objetivos (continúan)				
90 min.	Selección y organización de las actividades de aprendizaje.	Enuncien los criterios de selección de las actividades de aprendizaje	Dá instrucciones para el desarrollo del taller.	Analiza el material que se le proporciona.	Taller.	Material didáctico correspondiente al área ocupacional.
3er. día 15 min.	Relatoría.	Reafirman conocimientos sobre los puntos más relevantes del día anterior.	Resume los temas del día anterior, resaltando los aspectos de mayor importancia.	Ayuda a resumir aportando los datos que recuerda.	Preguntas y respuestas.	

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES		TECNICAS	APOYOS
		ESPECIFICOS	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	DIDACTICAS	DIDACTICOS
60 min.	Técnicas didácticas.	Describan por lo menos 5 técnicas didácticas, - sus características y recomendaciones de uso.	Menciona brevemente los métodos y técnicas más utilizadas en el material didáctico del curso	Toma notas, aclara dudas.	Conferencia informal.	Rotafolio y/o pizarrón
30 min.	Organización de la práctica de técnicas didácticas.	Seleccione una técnica didáctica individual y una grupal de acuerdo a dos temas correspondientes de su material didáctico.	Da instrucciones al grupo: seleccionar 2 temas de su material didáctico, uno que requerirá una técnica individual y otro tema que se maneje con una técnica de grupo	De su material didáctico seleccionan la técnica de acuerdo a las instrucciones.	Cornillos	Material didáctico de la categoría correspondiente.
45 min.	Apoyos didácticos, elaboración y usos.	Describan por lo menos 3 apoyos didácticos, su uso recomendaciones	Expone el tema propiciando la participación de los asistentes	Toma nota	Conferencia informal	Pizarrón y/o rotafolio
60 min.	Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.	Mencionen la importancia, funciones y características de la evaluación diagnóstica formativa y sumaria. Exponga las diferencias entre evaluación y calificación	Expone el tema propiciando la participación de los asistentes.	Escucha, toma nota y participa.	Conferencia informal	Rotafolio
30 min.	Comida					
120 min.	Taller de elaboración de reactivos	Elabore reactivos de respuesta cerrada, acordes a las características de su material didáctico.	Da instrucciones para el taller	Elabora reactivos.	Taller	Material didáctico del área ocupacional.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
120 min.	Guía de instrucción. (Carta descriptiva)	Describan los elementos de una guía y su utilidad. Ejemplifique la operatividad de la guía que manejará en sus cursos	Explicación breve. Da instrucciones para llenar el formato	Toma nota Llena el formato de acuerdo a su propio material.	Conferencia informal Taller	Rotafolios y formato de Guía de Instrucción. Formato de Guía de Instrucción.
4to. día	Relatoria.					
45 min.	Metodología de la presentación individual.	Organicen los temas de su material didáctico para aplicar las técnicas didácticas previamente elegidas.	Divide al grupo de acuerdo al tiempo disponible para que expongan el tema elegido. Supervisa la práctica.	Coopera en la organización del trabajo.	Participativa	Material didáctico.
60 min.	Presentación de la estructura de los materiales didácticos	Revisen la estructura de los materiales didácticos de la categoría que le corresponda.	Revisa la estructura del material didáctico que el grupo va manejar en sus cursos como instructores.	Toma notas y pregunta dudas.	Conferencia informal	Rotafolio y materiales didácticos.
80 min.	Análisis de la estructuración de los materiales didácticos	Lleven a cabo el análisis de los materiales didácticos correspondientes a su área.	Con base en el material de cada uno se guía el análisis de las partes que componen el material	Individualmente o en grupo se van analizando las partes que componen el material.	Individual Corrillos	Material didáctico.
30 min.	Comida					
180 min.	Materiales didácticos, prácticas	Elaboren contenido de un tema.	Con base en el material guía la estructuración de una sesión o elaboración de un tema.	Forman corrillos y elaboran un tema, mediante la técnica de rejillas, analizando el material didáctico.	Corrillos y rejillas	

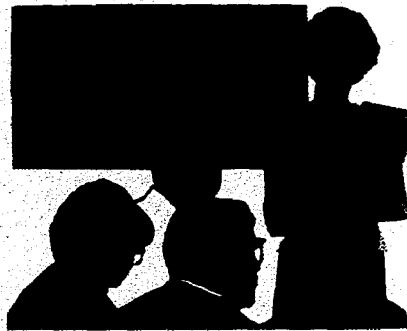
TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
5to. día 120 min.	Presentación de temas.	Practiquen las técnicas didácticas en relación a los temas previamente elegidos.	Supervisa la práctica y retroinforma.	Presenta temas	De acuerdo a la - instructor	selección del potencial
120 min.	Materiales didácticos, prácticas	Elaboren contenido y corrijan errores.	Continúa la misma práctica.			
15 min.	Receso					
180 min.	Presentación de temas.	Practiquen las técnicas didácticas en relación a los temas previamente elegidos.	Supervisa la práctica y retroinforma.	Presenta temas	De acuerdo a la - instructor	selección del potencial
30 min.	Comida					
60 min.	Evaluación final.	Determinar el nivel de aprendizaje alcanzado.	Aplica cuestionario	Responde preguntas.	Evaluación instructor y ¿otra?	Evaluación impresa.

ENCUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CALIFICACIÓN



# ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES

- **OBJETIVO:** Al concluir el curso el participante será capaz de reconocer sus deficiencias en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje a través del entrenamiento en el desarrollo de habilidades y destrezas podrán encontrar opciones para mejorar así su actuación en el quehacer cotidiano.



<b>CURSO-TIPO:-</b> Taller de microenseñanza.						
<b>MÓDULO:</b> Único.						
<b>NOMBRE:</b> Actualización de instructores.						
<b>DURACIÓN:</b> 40 horas.						
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al concluir el curso el participante será capaz de reconocer sus deficiencias en la conducción del proceso enseñanza- aprendizaje a través del entrenamiento en el desarrollo de habilidades y destrezas encontrará opciones para mejorar su actuación en el quehacer cotidiano.						
TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS
		<b>Al término de la sesión el participante:</b>				
2 horas	Integración grupal	Adquirirá un mayor conocimiento sobre los integrantes del grupo a través de la ruptura de tensión inicial.	Dirige la técnica.	Participan activamente.	La que seleccione el instructor.	Las necesarias de acuerdo a la técnica.
1/2 hora	Introducción.	Conocerá el objetivo general y temario del curso	Expone.	Escucha.	Conferencia informal	Rotafolios y marcadores
1 1/2 hora.	Retroalimentación intergrupala.	Revalorará su actuación instruccional por medio de la exposición de sus expectativas y conocimientos respecto al curso	Estimula al grupo a su participación.	Exponen, con un mínimo de 5 min., expresando sus inquietudes respecto al curso	Conferencia informal e interrogatorio.	Cámara de video, video, hojas blancas y plumones

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES		TECNICAS	APOYOS
		ESPECIFICOS	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	DIDACTICAS	DIDACTICOS
		<b>Al término de la sesión el participante:</b>				
1/2 hora.	Preevaluación.	Reconocerá el nivel de conocimientos que posee respecto al temario del curso.	Aplica prueba estructurada.	Contesta el cuestionario y pregunta dudas.	Cuestionario y discusión	Formatos de preevaluación.
1 1/2 hora.	Análisis del temario.	Revisará el contenido general de 14 temas que se sugieren para su desarrollo a lo largo del curso.	Proporciona lineamientos generales sobre los temas que abarca el curso	Toma nota, analiza y propone.	Lluvia de ideas y corrillos	Acetatos, proyector de acetatos, hojas de rotafolios y plumones.
2 horas.	Organización del temario.	Determinará la temática mínima del curso	Dirigen la técnica.	Jerarquizan ponderan y asignan tiempos a los temas seleccionados	Análisis	Acetatos, proyector de acetatos, hojas de rotafolios y plumones.
2 horas.	Diseño de la guía de instrucción.	Diseñará una estrategia metodológica a desarrollar durante el curso, basada en la selección de temas y la elaboración de la guía de instrucción correspondiente.	Coordina la actividad.	Comentan, evalúan y elaboran guía de instrucción.	Análisis y debate.	Formatos de guía de instrucción, hojas de rotafolios y plumones.
4 horas.	Lectura eficiente.	Adquirirá habilidades de lectura que le permitan mejorar sus procesos de consulta e investigación.	Expone y propone técnicas de lectura eficiente.	Escuchan y comentan.	Exposición y demostración.	Hojas de rotafolios, libros de lectura (uno por participante) y plumones.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES		TECNICAS	APOYOS
		ESPECIFICOS	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	DIDACTICAS	DIDACTICOS
		<b>Al término de la sesión el participante:</b>				
1 hora.	Redacción de objetivos	Explicará el papel que los objetivos desempeñan en cualquier actividad de instrucción. Enumerará los factores que deben considerarse en la determinación de objetivos. Elaborará objetivos según las necesidades grupales.	Expone el tema y coordina la actividad	Practican la redacción de objetivos de aprendizaje.	Exposición informal.	Hojas de rotafolios, plumones, hojas blancas y lápices.
1 hora.	Elaboración de materiales didácticos para el curso.	Explicará el papel de los recursos didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje. Describe las características, ventajas y desventajas de los recursos audibles, visuales y audio-visuales. Enunciará los criterios que deben tomarse en cuenta para la selección o elaboración de los recursos didácticos.	Coordina el taller.	Revisa opciones y elabora materiales requerida para el taller.	Taller.	Hojas de rotafolios, plumones, acetatos y proyector de acetatos.
24 horas.	<b>INICIO DEL TALLER</b> Objetivo y temario. Contrato grupal. Desarrollo del taller.	De acuerdo a los objetivos planteados por los participantes, en la guía de instrucción correspondiente.	Según lo indicado en la guía de instrucción.	Desarrolla actividades según lo establecido en la guía de instrucción.	Los que marque la guía.	Los seleccionados por el grupo.

<b>CUADRO SINÓPTICO DE TEMAS DEL CURSO ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES</b>			
<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>SUBTEMAS</b>
Aspectos Biopsicosociales del individuo.	Identificar los factores que conforman la personalidad para entender y comprender la actuación de los individuos y de los grupos.	Conocer el comportamiento individual y grupal en diversos escenarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antropología.</li> <li>• Biología.</li> <li>• Epistemología.</li> <li>• Teología.</li> <li>• Psicología.</li> <li>• Sociología.</li> <li>• Administración.</li> </ul> Ciencias para la comunicación.
Habilidades del Comunicador.	Hacer del instructor un comunicador para la transmisión de conocimientos.	Capaz de dominar la técnica de hablar en público y su comunicación sea eficaz.	Oratoria <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica del tono, timbre y volumen de la voz.</li> <li>• Aprender a escucharse.</li> <li>• Tecnicidad de las palabras.</li> <li>• Aprender a jugar con las palabras.</li> <li>• Transmisión de información eficaz.</li> </ul>
Motivación.	Conocer las teorías de la motivación que le permitan estimular el interés, la participación y la asimilación de conocimientos.	Reconocer elementos motivacionales que permitan el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimulo.</li> <li>- Teoría xy - Douglas McGregor.</li> <li>- Teoría de las necesidades - Abraham Maslow.</li> <li>- Teoría Z - William Ouchi.</li> <li>- Teoría de los factores - Frederik Hezberg.</li> <li>- Enriquecimiento de tareas - Chris Argirys.</li> <li>- Automotivación.</li> <li>- Causa-efecto.</li> <li>- Kita's.</li> </ul>

TEMA	OBJETIVO	PROPOSITO	SUBTEMAS
Creatividad.	Desarrollar altos niveles de creatividad que coadyuven cambios, que permitan modificar e inventar nuevos modos y formas de desempeñar función de instructor	Estimular en el instructor creatividad.	- Hemisferios cerebrales. - Pensamiento lateral. - Eureka. - Toma de decisiones. - Consciente e inconsciente.
Manejo y control del grupo.	Desarrollar habilidades en el manejo y control de grupo, a través de la interacción con los participantes.	Identificar factores que permitan el buen manejo y control del grupo.	- Psicología del grupo. - Comportamiento de los grupos. - Tipos de grupos. - Líderes. - Sugerencias.
Condiciones físicas del aula.	Reflexionar sobre el medio y las instalaciones que pueden facilitar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.	Analizar diversos modos en que el local puede facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje.	- Ventilación. - Luminosidad. Caracte- - Limpieza. rísticas Gene- rales - Funcionalidad - Ubicación geográfica.
Grupos de aprendizaje.	Identificar la forma de trabajo y la conformación de los grupos de aprendizaje, teniendo como base la teoría de grupos operativos.	Adquirir habilidades para la: formación de grupos de aprendizaje a través de la propuesta de grupos operativos.	↗ asignado ↘ escogido - Principios básicos. - Características: - Funcionalidad.
Objetivos de aprendizaje.	Aprender a diseñar objetivos de aprendizaje que le permitan visualizar la participación de los protagonistas del proceso enseñanza-aprendizaje.	Aprenda a fijar objetivos de aprendizaje.	Características: - Funciones. - Tipos. - Formulación.

TEMA	OBJETIVO	PROPOSITO	SUBTEMAS
Metodología didáctica.	Practicar procedimientos que sirvan como medio para alcanzar algún fin determinado, propiciando la interacción, integración y comunicación en el grupo.	Determinar estrategias pedagógicas, que permitan el buen logro de objetivos.	Técnicas { - Características. - Tipos. - Funciones.
			Funciones { - Características. - Tipos. - Funciones.
			Modalidades didácticas { - Características. - Tipos. - Funciones.
Material didáctico.	Examinar diferentes instrumentos que coadyuven a facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje.	Seleccionar diferentes herramientas que faciliten el proceso enseñanza-aprendizaje.	- Características. - Funciones.
			- Tipos { • Forma → estructurado. no estructurado.
			- Uso { → gráficos → sonoros → imágenes. • Elaboración.
Evaluación.	Adquirir conocimientos de los procesos y etapas de evaluación que le ayudan a medir el aprovechamiento de sus grupos.	Realizar diferentes formas de medir el aprovechamiento de los grupos.	Formatos { Diseño estructura. elaboración validación
			Tipos { • Diagnóstica-preevaluación. • Formativa. • Sumario-mediata. Seguimiento e impacto.
			Recursos { • Humanos → Instructor Participante. Grupos. • Materiales.

TEMA	OBJETIVO	PROPOSITO	SUBTEMAS
Administración de la capacitación.	Aprenda y/o reafirme conocimientos sobre la administración de la capacitación, que contiene el sistema. IMSS-CAPACITACIÓN.	Repasar elementos legales en los que se enmarca la capacitación en el IMSS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Política.</li> <li>→ División del trabajo.</li> <li>→ Organigrama.</li> </ul> </li> <li>• Estructura                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Funciones.</li> </ul> </li> <li>• Responsabilidades.</li> <li>• Manejo de formatos.</li> <li>• Instrumentos de control.</li> <li>• Evaluación.</li> </ul>
Detección de necesidades de capacitación.	Reconocer la importancia que tiene la detección de necesidades de capacitación para una adecuada planeación	Adquiera elementos básicos para realizar una certera detección de necesidades de capacitación.	Generalidades <ul style="list-style-type: none"> <li>clasi- fica- ción                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- origen.</li> <li>- forma en las que se presentan</li> <li>- circunstancias.</li> </ul> </li> <li>Métodos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- de elementos organizacionales.</li> <li>- De problemas (Pareto).</li> <li>- De equipo (ruta crítica).</li> <li>- Comportamiento (Ischicahua).</li> <li>- Evaluación del trabajo (esquema de pescado)</li> </ul> </li> <li>Técnicas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista.</li> <li>- Observación.</li> <li>- Inventario de habilidades.</li> <li>- Taller.</li> <li>- Cuestionario.</li> <li>- Autoanálisis.</li> </ul> </li> </ul>



TEMA	OBJETIVO	PROPOSITO	SUBTEMAS
Detección de necesidades de capacitación.	Reconocer la importancia que tiene la detección de necesidades de capacitación para una adecuada planeación	Adquiera elementos básicos para realizar una certera detección de necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenamientos y análisis de datos.</li> <li>- Interpretación.</li> <li>- Informe de resultados.</li> </ul>

# PLANEACIÓN PARA LA JUBILACIÓN

- *OBJETIVO:* Que los participantes generen en forma grupal planes, compromisos ha desarrollar durante su proceso de jubilación, tomando en cuenta las opciones que tanto la institución como los sectores públicos, provados y sociales brindan para su óptimo desarrollo.



<b>CURSO: Planeación para la jubilación.</b>						
<b>MÓDULO: Único.</b>						
<b>DURACIÓN: 32 horas.</b>						
<b>OBJETIVO GENERAL: Que los participantes generen en forma grupal planes- compromisos a desarrollar durante su proceso de jubilación, tomando en cuenta las opciones que tanto la institución como los sectores públicos, privados y sociales brindan para su óptimo desarrollo.</b>						
TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
		Al finalizar la sesión el participante será capaz de				
1er. día 45 min.	Integración grupal	Identificar a sus compañeros del curso y el instructor que lo imparte.	Da a conocer sus datos más relevantes como son: - Nombre - Cargo - Antigüedad en el IMSS. - Informa sobre el programa académico.	Se presentan ante el grupo dando a conocer: - Nombre - Adscripción - Fecha de jubilación. - Proyectos de vida	La que seleccione el instructor	Lo necesario de acuerdo a la técnica
25 min.	Introducción al tema	Conocer el contenido general del curso	Presenta un preámbulo del contenido del curso.	Escucha y cuestiona	Exposición informal	Rotafolio, hojas de rotafolio, acetatos y proyector de acetatos
50 min.	Introducción a la formación de grupos	Describir las características que conforman a los grupos. Ennumerar las eventualidades a que está sujeto todo grupo.	Fomenta la participación.	Establecen definiciones y conceptos.	Exposición informal	Rotafolio, hojas de rotafolio, acetatos y proyector de acetatos

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
		<b>Al finalizar la sesión el participante será capaz de</b>				
120 min.	La jubilación como proceso. Fundamentación teórica, finalidad y etapas.	Identificar la jubilación como una etapa y no como un fin. Analizar en forma intergrupala las bases teóricas de la jubilación.	Dirige la dinámica y propicia la comunicación interpersonal.	Trabajo en equipo para conseguir una meta en común	Cornillos y análisis intergrupala	Hojas blancas y lápices
60 min.	La importancia de la jubilación. Papel o rol social. Identidad.	Identifica posibles conductas del prejubilado.	Proporciona información.	Discuten, acuerdan y explican la importancia de la jubilación.	Phillips 66	Hojas blancas, lápices y rotafolio.
60 min.	Actitud y relaciones personales. Situaciones de tensión. Necesidad de cambio en la vida afectiva.	Reconocer la importancia de las relaciones interpersonales que sirven de base a las actividades que se desempeñan. Establecer situaciones de tensión en el trabajo.	Dirige la dinámica. Motiva y estimula a las relaciones interpersonales	Participan activamente.	Dinámica vivencial, seleccionada por el instructor	De acuerdo a la dinámica vivencial.
60 min.	Nuevas perspectivas a las actividades de jubilación.	Conocer nuevas perspectivas sobre la jubilación.	Propicia la reflexión sobre las perspectivas de la jubilación.	Comparten una serie de experiencias placenteras por medio de un diálogo informal.	Diálogo	Hojas de rotafolio y marcadores.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES		TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
		<b>Al finalizar la sesión el participante será capaz de</b>				
2do día 120 min.	Consejos para elevar la calidad de vida del jubilado.	Enunciar recomendaciones para elevar la calidad de vida del jubilado.	Propone lecturas y dirige la dinámica.	Trabajan en equipo.	"La oca" y lectura comentada.	Ejercicio impreso y material de la técnica.
	Encuentro con la esfinge.	Revalorar el sentido de la vida, a través de las opciones institucionales que se brindan para su desarrollo.	Dirige la dinámica y pide conclusiones.	Analizan y concluyen a partir de la vivencia.	Sociodrama.	Juego de roles, instructivos de la dinámica y hojas impresas (consejos, calidad de vida y el jubilado feliz).
	Preparándonos para la jubilación.					
	Posibles conductas del jubilado.					
	Como ser un jubilado feliz.					
	Instituciones de apoyo.					
	Decálogo.					
5 horas.	Derechos y trámites del jubilado. - Marco jurídico. - Cálculo del monto. - Total de la pensión. - Prestaciones. - Trámites y materias para el cálculo del finiquito.	Determinar sus derechos como pensionado y la cuantía de la pensión, en base a su talón de pago.	Da a conocer aspectos legales y orienta.	Escucha y cuestiona al instructor.	Exposición.	Rotafolio, marcadores, pizarrón, gis, calculadora, documentos, (CCT, CFT y reglamento de sanciones)

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
		<b>Al finalizar la sesión el participante será capaz de</b>				
3er. día.						
2 horas	El jubilado activo - Importancia. - Como mantenerse activo. - Objetivos, metas y actividades.	Relacionar diversas estrategias que le permitan estar activo, aún después de su jubilación.	Dirige la técnica.	Reflexiona y toma decisiones.	Nos comunicamos o comunicación sin saber de que se trata o cosa de vaca o se murió chicho.	Instructivo impreso, nos comunicamos, cómo me siento, decálogo de la comunicación.
2 horas	- El jubilado y su familia. - Algunos conceptos. - Tipos de familias. - Interacción jubilado-familiar. - El jubilado y su pareja.	Describir diversos aspectos de la vida familiar antes su jubilación.	Coordina la actividad	Analiza aspectos de la vida familiar.	Presentación Galería del jubilado y su familia.	Película "papá". T V y vídeo. Cartulinas con preguntas y respuestas, maskin tape y marcadores.
2 horas	Servicios institucionales. Área cognoscitiva. Área motriz. Área psicoafectiva. Área sociocultural. (Lic. Quiroz)	Mencionar diversas opciones institucionales, públicas y privadas que existen para el desarrollo del adulto.	Da a conocer los servicios que brinda el IMSS y otras instancias gubernamentales y privadas.	Analiza, discute, valora, propone y desarrolla su plan de vida.	Discusión y desarrollo de proyectos.	Rotafolios impresos, servicios institucionales y convenio de la conformación de grupos.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES		TECNICAS	APOYOS
		ESPECIFICOS	INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	DIDACTICAS	DIDACTICOS
		<b>Al finalizar la sesión el participante será capaz de</b>				
60 min.	El jubilado y su grupo.	Identificar tipos de grupos, según sus objetivos. Analizar el desarrollo de un grupo orientado hacia una tarea específica.	Expone y comenta.	Vivencian la importancia de la interacción de los grupos.	Lectura de opción, lectura cruzada, juegos de observación y nos relacionamos.	Triángulos, lápices, palillos, monedas por ejercicio y ejercicio impreso.
4to. día. 2 horas.	Experiencias y aportaciones del jubilado (Dr. Sánchez Vega).	Identificar los cambios en los estilos de vida de un trabajador ya jubilado.	Expone y cuestiona	Escucha y cuestiona.	Exposición, Interrogatorio.	Hojas de rotafolio y marcadores.
2 horas.	Geriatría (Dr. Vianey).	Reconocer los cambios biopsico-sociales que se producen en el adulto.	Explica los cambios biológicos que se presentan en el adulto y su repercusión en el ámbito psicológico y social.	Escucha y cuestiona.	Exposición.	Acetatos y proyector de acetatos.
120 min.	El jubilado y su plan de acción. - Conceptos de planeación. - Planeación contra improvisación.	Conocer principios básicos de la planeación. Distinguir las ventajas de planear a comparación de improvisar.	Aplica análisis de caso.	Desarrolla y participa.	Casos prácticos o análisis de caso.	Material impreso, rotafolio y marcadores.
60 min.	Aspectos básicos para elaborar mi plan de acción, plan de vida a participantes de mi jubilación.	Elaborar proyectos de vida para su aplicación durante su jubilación.	Coordina la actividad.	Elabora un plan de vida.	Desarrollo de proyectos.	Hojas blancas, rotafolio y hojas de rotafolio.

# CONOCIMIENTO Y SUPERACIÓN PERSONAL

- *OBJETIVO:* Al finalizar el curso los participantes adquirirán un mayor conocimiento sobre sí mismos y sobre sus compañeros, lo que permitirá un mayor desempeño laboral.





<b>CURSO-TALLER:</b> Conocimiento y superación personal.						
<b>DURACION:</b> 40 Horas						
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al finalizar el curso los participantes adquirirán un mayor conocimiento sobre sí mismos y sobre sus compañeros, lo que permitirá un mayor desempeño laboral.						
TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
		Al finalizar la sesión el participante.				
30 min.	Introducción	Conocerá un panorama general sobre el curso.	Expone.	Escucha.	Exposición.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
120 min.	Integración.	Identificará a los integrantes del curso así como el instructor.	Promueve el conocimiento personal en grupos recién integrados	Participan activamente y expresan dudas.	- Números. - Autografos célebres.	Tarjetas con números, pizarrón, gises y borrador.
60 min.	Antecedentes y concepto de estress.	Conocerá el concepto de estress y sus implicaciones sociales.	Expone y cuestiona.	Participan activamente.	- Exposición. - Lluvia de ideas - Relajamiento.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
30 min.	Comida					
210 min.	Detección de estress. Etapas del Síndrome de Adaptación General (SAG).	Explicará las etapas del SAG, identificando su nivel de estress.	Coordina la actividad.	Analizan su nivel de estress diario.	Aplicación de un tests e interrogatorio.	Material impreso y lápices. Rotafolio, hojas de rotafolio y plumones.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
		Al finalizar la sesión el participante.				
30 min.	Perfil psicológico del stress.	Analizará el efecto de la mente sobre el sistema nervioso, inmunológico y endocrínológico.	Expone.	Escucha y cuestiona.	Exposición.	Rotafolio, hojas de rotafolio y plumones.
2o. día 80 min.	Stress en el hogar y en el trabajo.	Reconocerá el grado de stress que hay en el hogar y los contrasta con el que se propicia en su área laboral.	Dirige la técnica.	Participan activamente.	- Dramatizaciones. - Masajes. - Corrillos.	Colchonetas. Hojas de rotafolio y plumones.
90 min.	Técnicas para manejar el stress.	Identificará diferentes técnicas que facilitan el manejo positivo del stress.	Expone.	Escuchas y cuestiona.	Exposición.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
40 min.	Relajamiento profundo.	Reconocerá las ventajas del relajamiento profundo.	Coordina la técnica.	Participan activamente.	Relajamiento profundo.	Cassett y grabadora.
30 min.	Comida					
50 min.	Introducción de AUTOESTIMA.	Identificará los principios básicos de la autoestima.	Dirige la técnica.	Forman equipos y trabajan grupalmente.	Phillips 66.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
120 min.	La importancia de la autoestima.	Analizará el grado de autoestima personal y la repercusión en sus relaciones interpersonales.	Da instrucciones.	Resuelve cuestionario.	Cuestionario "¿Quién soy?"	Material impreso, hojas blancas y lápices.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES		TECNICAS	APOYOS	
		ESPECIFICOS	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	DIDACTICAS	DIDACTICOS	
		<b>Al finalizar la sesión el participante.</b>					
90 min.	Autoconocimiento.	Conocerá el yo integral, las necesidades básicas y el desarrollo personal.	Señala el procedimiento a seguir.	Participan activamente.	"Conocer mi cuerpo". La escalera de la autoestima.	Material impreso, lápices, hojas de rotafolio y marcadores.	
3er. día							
30 min.	Reconocimiento de la autoestima personal.	Reconocerá el grado de aceptación que hay para consigo mismo.	Da indicaciones	Trabajan individual	Figura humana.	Plastilina de colores y cartulina.	
90 min.	Autoestima alta y baja.	Diferenciará las características de la autoestima alta y baja.	Señala el procedimiento a seguir.	Participan activamente.	"Otros afectan nuestro auto-concepto".	Cartulina y cinta adhesiva.	
90 min.	Desarrollo de la autoestima.	Detectará cómo se adquiere la autoestima mediante un análisis grupal.	Dirige la técnica.	Comparten experiencias grupalmente.	Remembranza.	Colchonetas.	
30 min.	Comida						
90 min.	Autoestima en las relaciones interpersonales.	Caracterizará el valor, la importancia y la responsabilidad de ser uno mismo.	Indica la forma de trabajo.	Participan activamente.	* Juego de la autoestima. * Arbol.	Hojas blancas, lápices y gorras.	
90 min.	Autorealización en el trabajo.	Identificará habilidades y virtudes en el trabajo.	Coordina la actividad.	Interactúan entre sí.	Identificación de habilidades para el trabajo.	Tarjetas de 7X12 cm., marcadores y maskintape.	
60 min.	Reconstrucción de la autoestima.	Enfrentará la responsabilidad de vivir conscientemente.	Dirige la técnica.	Participan activamente.	"Globo".	Globos de colores.	

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
		Al finalizar la sesión el participante.				
4to. día 30 min.	Marco teórico de la MOTIVACIÓN.	Reconocerá los fundamentos teóricos de la motivación.	Coordina la actividad	Señalan los motivos a nivel personal, e interactúan entre si.	Génesis de la motivación.	Hojas blancas y lápices.
90 min.	Frustración, como factor de la conducta.	Determinará los lugares, ideas, cosas y personas que estimulan o inhiben el desarrollo de los individuos.	Promueve el diálogo entre los participantes.	Dialogan entre si.	* Diálogo. * Rompecabezas.	Hojas de rotafolio, plumones, hojas cartas y lápices.
90 min.	Teoría de las necesidades, Maslow.	Reconocerá el uso asertivo de la seguridad personal a través de la autoevaluación.	Guía la actividad.	Participan activamente.	La seguridad	Hojas de rotafolio, plumones, hojas cartas y lápices.
30 min.	Comida					
60 min.	La motivación mediante el KITA.	Determinará alcances y limitaciones del KITA's	Expone y cuestiona.	Escucha y responden.	* Exposición. * El ovillo Kinesico.	Hojas de rotafolio, plumones, hojas cartas y lápices.
120 min.	Factores motivantes e higiénicos.	Describirá la motivación mediante el enriquecimiento de tareas.	Cuestiona.	Responden.	* Interrogatorio. * Dias de la semana.	Rotafolio, plumones y 4 sobres con letras.
60 min.	Teoría de Chris Argyris.	Enunciará las necesidades individuales en contraste con las institucionales.	Guía la actividad.	Interactúan entre si.	* N.I.M.	Rotafolio, plumones y colchonetas.

# DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD DEL INFANTE

- *OBJETIVO:* Que los participantes conozcan aspectos psicoafectivos que conforman la personalidad del infante teniendo como base la experiencia personal.



<b>CURSO:</b> Desarrollo de la personalidad del infante.						
<b>DURACIÓN:</b> 40 Horas						
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Que los participantes conozcan aspectos psicoafectivos que conforman la personalidad del infante teniendo como base la experiencia personal.						
TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
		Al finalizar la sesión el participante:				
60 min.	Introducción.	Identificará el contenido del curso y sus compañeros de trabajo.	Se presenta ante el grupo y da una esbozo sobre el contenido del curso	Se presentan ante el grupo.	Exposición informal	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
120 min.	Periodo sensorio-motor. Reflejos. Reacciones circulares primarias, Reacciones circulares secundarias.	Conocerá las primeras etapas de la teoría cognoscitivista	Indica como se va desarrollando en el infante su coeficiente intelectual	Escucha y cuestiona.	Lluvia de ideas.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
30 min.	Comida					
90 min.	Reacciones circulares terciarias y la Representación.	Describirá las características de las reacciones circulares terciarias y su tránsito a la representación.	Plantea preguntas.	Responde.	Interrogatorio.	Rotafolio, hojas de rotafolio marcadores, hojas blancas y lápices.
90min.	Periodo Preoperacional.	Reflexionará acerca del surgimiento del pensamiento preoperatorio.	Emite juicios de valor y cuestiona	Reflexiona y contesta	Palabras clave y ejercicio grupal.	Cartulinas de colores y plumones.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES		TÉCNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
		<b>Al finalizar la sesión el participante:</b>				
60 min.	Operaciones concretas y formales.	Enumerará los tipos de operaciones que presentan los niños de 7 años y los adolescentes.	Da instrucciones.	Participan activamente	Phillips 66.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
2do. día 120 min.	El juego y el dibujo.	Identificará elementos del juego y dibujo del niño.	Coordina la actividad	Colaboran grupalmente.	Corrillos	Hojas blancas y lápices.
60 min.	Fase oral.	Enunciará las partes constitutivas de la fase oral.	Dirige la dinámica	Obsevan, reflexionan y comentan	Características similares.	Hojas de 5X10cm. lápices y maskin tape.
30 min.	Comida					
120 min.	Fase anal-sádico.	Reconocerá características de la fase anal-sádico.	Organiza grupos de trabajo.	Trabajan activamente.	Peces y tiburones	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
120 min.	Fase latente-genital.	Analizará los principios que fundamentan la fase latente-genital.	Coordina la actividad.	Leen y comentan.	Lectura comentada.	Material impreso, hojas de rotafolio y marcadores.
3er. día 180 min.	Teoría de la Cloaca.	Mencionará los principios de la teoría de la Cloaca.	Señala los elementos básicos de la Teoría de la Cloaca	Escucha y cuestiona.	Exposición, con lluvia de ideas	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
30 min.	Comida					

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDÁCTICAS	APOYOS DIDÁCTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
		<b>Al finalizar la sesión el participante:</b>				
120 min.	Maltrato al menor.	Distinguirá las fases del maltrato infantil a través de experiencias personales.	Propicia la reflexión.	Discusión en diálogo simultáneo.	Discusión.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
120 min.	Comportamiento del niño con abuso sexual.	Reconocerá el comportamiento del niño con abuso sexual.	Indica el procedimiento a seguir.	Analizan, discuten y consensan.	Análisis situacional.	Tarjetas con material impreso.
4to día 60 min.	Relatoría	Reafirmará conocimientos sobre los puntos más relevantes del día anterior.	Resume los temas del día anterior, haciendo énfasis en los de más importancia.	Ayuda a resumir aportando ideas	Lluvia de ideas y preguntas y respuestas	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
120 min.	Apego.	Enunciará situaciones de apego frecuentes en los niños.	Propicia la reflexión.	Reproducen el comportamiento de un bebe.	Presentación de bebés.	Colchonetas.
30 min.	Comida					
120 min.	Influencia de los adultos.	Establecerá criterios básicos sobre la influencia de los adultos en los niños.	Fomenta el dialogo entre los participantes	Confrontan diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.	Unos contra otros.	Hojas blancas, lápices, marcadores y hojas de rotafolio
120 min.	Miedo-Imitación.	Identificará las características del miedo y de la imitación.	Indica el procedimiento a seguir	Participan activamente.	Demostrativa.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.
5to. día 90 min.	Origen fisiológico del lenguaje.	Diferenciará características fisiológicas y sociales del lenguaje	Coordina la actividad	Contrastan puntos de vista y aportan ideas	Debate.	Rotafolio, hojas de rotafolio y marcadores.



TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
		<b>Al finalizar la sesión el participante:</b>				
90 min.	Primeras palabras.	Enlistará las primeras palabras que emiten los niños.	Forma pequeños grupos y dirige la actividad	Conforman equipos y trabajan paralelamente	Rellijas	Hojas blancas, lápices, marcadores y hojas de rotafolio
30 min.	Comida					
120 min.	Operaciones complejas.	Establecerá parámetros para medir las oraciones complejas.	Da instrucciones para la técnica	Participan activamente	Letreros	Material impreso, maskin tape y plumones
120 min.	Desarrollo sintáctico.	Valorará el uso del desarrollo sintáctico.	Indica el procedimiento a seguir	Reflexionan, analizan y consensan	Análisis	Hojas blancas, lápices, marcadores y hojas de rotafolio

## **INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

### **2.1. FORMATO DE PREEVALUACIÓN**

#### **2.1.2- MATRIZ DE RESPUESTAS**

### **2.2. CUESTIONARIOS PARA INSTRUCTORES PARTICIPANTES**

#### **2.2.1.-A**

#### **2.2.2.-B**

#### **2.2.3.-C**

#### **2.2.3. HOJA DE RESPUESTAS**

#### **2.2.4. TABLA DE CALIFICACIONES**

### **3.1. FORMATOS PARA EVALUAR AL INSTRUCTOR DEL CURSO**

## **Preevaluación**

---

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente las siguientes aseveraciones y elija la opción que complete correctamente la idea, anotándola en su hoja de respuestas.

**NOTA IMPORTANTE:** No tache raye o maltrate las hojas de preguntas. GRACIAS.

1.- La teoría que maneja las necesidades fisiológicas, de seguridad y autoestima, de socialización, de realización y trascendencia es:

- A) Teoría XY - Douglas Mc. Gregor
- B) Teoría Z - William Ouchi
- C) Teoría de los factores - Frederick Herzberg
- D) Enriquecimiento de tareas - Chris Argyris
- E) Pirámide de A. Maslow

2.- Es cualquier condición que actúa, organiza y dirige un comportamiento en un organismo.

- A) Aprendizaje
- B) Motivación
- C) Instrucción
- D) Creatividad
- E) Enseñanza

3.- Teoría que establece que el hombre lo que más aporta es un equipo.

- A) XY - Douglas Mc. Gregor
- B) Z - William Ouchi
- C) Teoría de los factores - Frederick Herzberg
- D) Enriquecimiento de tareas - Chris Argyris
- E) Pirámide de A. Maslow

4.- Es la ciencia que estudia la interacción entre el sujeto y el objeto de conocimiento, es decir, la teoría del conocimiento.

- A) Antropología
- B) Teleología
- C) Epistemología
- D) Sociología
- E) Administración

**PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPTACIÓN**

5.- Doctrina que estudia los valores en sus diferentes aspectos y modalidades

- A) Antropología
- B) Teleología
- C) Axiología
- D) Epistemología
- E) Sociología

6.- Uno de los elementos indispensables para conocer al ser humano es su

- A) Personalidad
- B) Genotipo
- C) Fenotipo
- D) Aprendizaje
- E) Estado físico

7.- Son algunas de las características de la personalidad

- A) Regresión, evolución y estancamiento
- B) Suma de conductas, temperamento y emociones
- C) Pautas de conducta y control del sujeto actual
- D) Es única, dinámica y se va formando desde el nacimiento
- E) Referente a una sola persona con modificaciones del medio ambiente.

8.- La personalidad, según Freud, está organizada en

- A) Ego, yo y superyo
- B) Consciente e inconsciente
- C) Impulsos e instintos
- D) Pulsiones y mecanismos de defensa
- E) Ego, id y ello

9.- Una de las principales funciones del encuentro de personalidades, en base al grupo, es que éste aprenda

- A) A partir de las experiencias de los demás
- B) A decidir la acción que se va a tomar
- C) Asignar responsabilidades y delegarlas en su caso
- D) Haciendo, actuando, pensando y resolviendo problemas
- E) Información sobre los miembros de un grupo.

PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPTACIÓN

10.- Es la descripción de una conducta determinada que el individuo deberá demostrar una vez que ha finalizado su instrucción

- A) Finalidad
- B) Meta
- C) Propósito
- D) Objetivo
- E) Instrucción

11.- Los objetivos, por la amplitud de contenidos, se clasifican en

- A) Institucionales, intermedios, operativos
- B) Generales, particulares y específicos
- C) Afectivos, psicomotrices y cognoscitivos
- D) Cualitativos, cuantitativos y sumarios
- E) Mediato, inmediato y parcial

12.- La dirección, viabilidad, el nivel de ejecución y las circunstancias son aspectos que intervienen en los objetivos para su

- A) Elaboración
- B) Funcionalidad
- C) Selección
- D) Organización
- E) Clasificación

13.- Son sólo medios para alcanzar un fin por sí mismos no proveen el conocimiento

- A) Fines
- B) Propósitos
- C) Metas
- D) Técnicas
- E) Métodos

14.- Es el camino para alcanzar los objetivos señalados en un modelo instruccional

- A) Fines
- B) Propósitos
- C) Metas
- D) Técnicas
- E) Métodos

*PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN*

15.- La selección de contenidos de una guía de instrucción se determina en base a :

- A) Técnicas
- B) Objetivos
- C) Metas
- D) Propósitos
- E) Necesidades del grupo

16.- Son instrumentos que cuadyuvan a facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que ofrecen la posibilidad de interpretar la realidad e ilustrar gráficamente los mensajes que se desean comunicar

- A) Técnicas
- B) Métodos
- C) Material didáctico
- D) Propósito
- E) Meta

17.- Un auxiliar gráfico en el proceso enseñanza-aprendizaje es

- A) Grabadora
- B) Retroproyector
- C) Rotafolio
- D) Tocadoisco
- E) Proyector de transparencias

18.- La modalidad del proceso (curso, taller, etc.), las facilidades con que se cuenta para impartirlo, el costo, el tiempo de que se disponga, son criterios que requiere los materiales didácticos para

- A) Selección
- B) Clasificación
- C) Uso
- D) Elaboración
- E) Aplicación

19.- Es un material gráfico, muy económico y fácil de usar que permite preparar con anticipación las ideas, esquemas e ilustraciones que se emplearán, además de que es posible utilizarlo varias veces más

- A) Pizarrón
- B) Rotafolio
- C) Retroproyector
- D) Proyector de acetatos
- E) Grabadora

PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

20.- Es un proceso permanente, integral, encaminado a conocer, retroalimentar y mejorar el funcionamiento del sistema educativo

- A) Metodología didáctica
- B) Actividades de aprendizaje
- C) Técnicas
- D) Evaluación
- E) Proceso enseñanza-aprendizaje

21.- Son momentos de la evaluación

- A) Diagnóstica, formativa y sumaria
- B) General, particular y específica
- C) Mediata, inmediata y recíproca
- D) Sistemática, permanente y reflexiva
- E) Curso, módulo y tema

22.- Para que la evaluación cumpla su función debe

- A) Basarse en los objetivos, ser sistemática, permanente, reflexiva y recíproca
- B) Retroalimentar al profesor, al contenido y al alumno
- C) Proporcionar información sobre el contenido del curso
- D) Determinar el grado en el que se cumplieron los objetivos
- E) Coherente, eficaz y continua.

23.- Es la evaluación que se realiza en el puesto de trabajo después de concluida la capacitación

- A) Formativa
- B) Diagnóstica
- C) Seguimiento
- D) Sumaria
- E) Inicial

24.- Los tres elementos que conforman el buen orador son

- A) Volumen, tono y timbre
- B) Vocabulario, gesticulaciones y actuaciones
- C) Modulación del tono, claridad en la pronunciación, velocidad al hablar
- D) Énfasis en las expresiones, actitudes y organización correcta de su presentación
- E) Dirección de la mirada, postura y utilización de pausas y silencios

**PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPTACIÓN**

25.- Dentro de la actuación una postura adecuada es

- A) Con los pies ligeramente separados, brazos sueltos a los lados y cabeza erguida
- B) Postura erguida teniendo un contacto visual enfocado a la gente
- C) Frente en alto, balancearse un poco y ropa adecuada para la ocasión
- D) Permanecer frío en un lugar teniendo movimientos naturales
- E) Proyección buena y una audición normal

26.- Es el acto consciente de poner atención a lo que alguien dice

- A) Audición
- B) Comprensión
- C) Comunicación
- D) Oír
- E) Escuchar

27.- Un buen instrumento que permite calcular el tiempo de clase y verificar la velocidad al hablar es

- A) Micrófono
- B) Grabadora
- C) Cámara de video
- D) Retroinformación de los compañeros
- E) Películas de oradores modelos

28.- Una de las características de un conferencista es que

- A) Procurar entender la forma en que el entrevistado ve el problema
- B) Dejar que los grupos se expresen, antes de pasar a la toma de decisiones
- C) Hacer comentarios en términos que su público pueda entenderlo
- D) Ayuda a los miembros a entender lo que significan las palabras
- E) Expresa que entiende los problemas de los miembros de la reunión

29.- Son las partes en las que se divide una conferencia informal

- A) Tema, subtemas y evaluación
- B) Introducción, desarrollo del tema y conclusiones
- C) Preevaluación, rapport y evaluación final
- D) Rompimiento del hielo, exposición y cierre
- E) Inicio, desenvolvimiento y finalización



**PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPSITACIÓN**

30.- Hablar en público representa

- A) La relación humana de una persona con un grupo de personas
- B) Comunicación de todos contra todos
- C) Tipos de comunicación entre diferentes personas
- D) Cualidad humana para transmitir mensajes a otras personas
- E) Capacidad de persuadir a otras personas para que hagan lo que les indico

31.- Es el arte de lograr que otros deseen hacer algo que tú estás convencido de que debe hacerse

- A) Temperamento
- B) Concentración
- C) Poder
- D) Convencimiento
- E) Liderazgo

32.- Para el manejo y control de un grupo es necesario conocer su

- A) Personalidad grupal e individualidad
- B) Características generales del grupo
- C) La personalidad del instructor
- D) Medio ambiente
- E) Integración grupal

33.- Es una característica del grupo

- A) Suma de individuos
- B) Dinámicas de grupos
- C) Individuos con un objetivo común
- D) Relación dinámica y personal
- E) Heterogeneidad

34.-Dentro de una buena organización física de las aulas tenemos como elementos primordiales

- A) Ubicación, dimensiones, distribución y equipo
- B) Ventilación, iluminación y limpieza
- C) Conexiones eléctricas, funcionalidad y cuidar detalles
- D) Ubicación geográfica, uso de la tecnología y limpieza
- E) Aprovechar las posibilidades y el uso de nuevos recursos

**PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

35.- Es de interés y trascendencia la situación favorable de un local para la instrucción ya que permite

- A) La motivación del estudiante
- B) El desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje
- C) El buen logro de los objetivos
- D) Contar con un ambiente favorable
- E) Un alto grado de aprendizaje

36.- Elemento que determina el buen funcionamiento de aparatos electrónicos

- A) Ventilación
- B) Iluminación
- C) Distribución
- D) Ubicación geográfica
- E) Instalaciones eléctricas

37.- La Detección de Necesidades de Capacitación es responsabilidad de

- A) Subjefatura de Planeación de Recursos Humanos
- B) Subjefatura de Personal de Oficinas Centrales
- C) Subjefatura de Sistema IMSS-Personal
- D) Subjefatura de Selección y Desarrollo
- E) Jefe del Área Delegacional o Áreas Normativas

38.- Formato que sirve de base para la Detección de Necesidades de Capacitación

- A) SIC -01
- B) SIC -02
- C) SIC -03
- D) SIC -04
- E) SIC -05

39.- La Detección de Necesidades de Capacitación se define como

- A) La idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema
- B) Limitaciones y carencias reales del personal en relación con su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo
- C) Punto de partida para planear el desarrollo del personal
- D) Proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera
- E) Procedimiento que elimina la tendencia a capacitar por capacitar

**PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

40.- Para la Detección de Necesidades de Capacitación, las áreas involucradas deberán basarse en los conocimientos, habilidades y actitudes contenidas en

- A) Manual IMSS-CAPACITACIÓN
- B) Perfil de la categoría/puesto
- C) Contrato Colectivo
- D) Reglamento de Escalafón
- E) Reglamento de Capacitación y Adiestramiento

41.- Artículo de la Ley Federal del Trabajo que establece que: " Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo.. "

- A) 132
- B) 159
- C) 3
- D) 25
- E) 153-A

42.- El formato SIC-05 sirve para reportar

- A) la Detección de Necesidades de Capacitación
- B) La lista de participantes a un curso
- C) La evaluación del instructor/curso
- D) El perfil de una categoría/puesto
- E) La información mensual de cursos de capacitación

43.- Las etapas de la administración son

- A) Diagnóstico, objetivos, estrategias y estándares
- B) Planeación, organización, ejecución y control
- C) Análisis situacional, plan de acción y evaluación
- D) Previsión, delegación, programación y seguimiento
- E) Pronóstico, meta, programación y procedimientos

44.- Es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas

- A) Aprendizaje
- B) Motivación
- C) Creatividad
- D) Memoria
- E) Imaginación

PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPTACIÓN

45.- Es la parte del cerebro encargada de controlar el pensamiento creativo y la capacidad artística

- A) Hemisferio izquierdo
- B) Cerebelo
- C) Hemisferio derecho
- D) Médula espinal
- E) Cerebro medio

46.- Son etapas del proceso creativo

- A) Cuestionamiento, preparación, revisión, planteamiento y verificación
- B) Expresiva, productiva, inventiva, innovadora y emergente
- C) Descubrimiento, convencionalismo, originalidad, innovación y analogía
- D) Flexibilidad, imaginación, integración, realización y reforzamiento
- E) Planteamiento, producción de ideas, alternativas reorganización y procedimientos

47.- El grupo operativo tiene propósitos, problemas, recursos y conflictos que deben ser estudiados y atendidos por

- A) Sujeto en estudio
- B) Coordinador
- C) Profesor
- D) Alumno
- E) Grupo

48.- El aspecto que más se trabaja en los grupos operativos es

- A) El ser humano
- B) La construcción del conocimiento
- C) El cumplimiento de tareas
- D) Proceso enseñanza-aprendizaje
- E) La adquisición de nuevos conocimientos

49.- El papel del instructor en los grupos operativos es de

- A) Guía
- B) Co-trabajo con los participantes
- C) Asesor
- D) Coordinador
- E) Supervisor

PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPTACIÓN**Hoja de respuestas**


---

1.- A	B	C	D	E	26.-A	B	C	D	E
2.- A	B	C	D	E	27.-A	B	C	D	E
3.- A	B	C	D	E	28.-A	B	C	D	E
4.- A	B	C	D	E	29.-A	B	C	D	E
5.- A	B	C	D	E	30.-A	B	C	D	E
6.- A	B	C	D	E	31.-A	B	C	D	E
7.- A	B	C	D	E	32.-A	B	C	D	E
8.- A	B	C	D	E	33.-A	B	C	D	E
9.- A	B	C	D	E	34.-A	B	C	D	E
10.-A	B	C	D	E	35.-A	B	C	D	E
11.-A	B	C	D	E	36.-A	B	C	D	E
12.-A	B	C	D	E	37.-A	B	C	D	E
13.-A	B	C	D	E	38.-A	B	C	D	E
14.-A	B	C	D	E	39.-A	B	C	D	E
15.-A	B	C	D	E	40.-A	B	C	D	E
16.-A	B	C	D	E	41.-A	B	C	D	E
17.-A	B	C	D	E	42.-A	B	C	D	E
18.-A	B	C	D	E	43.-A	B	C	D	E
19.-A	B	C	D	E	44.-A	B	C	D	E
20.-A	B	C	D	E	45.-A	B	C	D	E
21.-A	B	C	D	E	46.-A	B	C	D	E
22.-A	B	C	D	E	47.-A	B	C	D	E
23.-A	B	C	D	E	48.-A	B	C	D	E
24.-A	B	C	D	E	49.-A	B	C	D	E
25 A	B	C	D	E					

## Clave de respuestas

---

1.- E	} Motivación	26.-E	} Hablar en Público
2.- B		27.- B	
3.- B		28.-C	
4.- C	} Aspectos	29.-D	} Manejo del grupo
5.- C		30.-A	
6.- A		31.-E	
7.- D	} Encuentro	32.-B	} Condiciones del aula
8.- A		33.-C	
9.- D		34.-A	
10.-D	} Objetivos	35.-B	} DNC
11.-B		36.-E	
12.-A		37.-E	
13.-D	} Metodología	38.-B	} Admón. Capacitación
14.-E		39.-B	
15.-B		40.-A	
16.-C	} Material	41.-A	} Creatividad
17.-C		42.-C	
18.-A		43.-B	
19.-B	} Evaluación	44.-C	} Grupos Operativos
20.-D		45.-A	
21.-A		46.-A	
22.-A	} Habilidades del comunicador	47.-E	
23.-C		48.-A	
24.-A		49.-B	

PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

**CUESTIONARIOS PARA  
INSTRUCTORES--PARTICIPANTES**

## EVALUACIÓN

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente las siguientes aseveraciones y elija la opción que complete correctamente la idea, anotándola en su hoja de respuestas.

**NOTA IMPORTANTE:** No tache, raye o maltrate las hojas de preguntas, GRACIAS.

### BANCO DE REACTIVOS

#### INSTRUCTORES

##### Cuestionario A

1.- El artículo 27 del Reglamento de Capacitación y Adiestramiento se refiere a:

- a) La forma de impartir los cursos
- b) Los horarios del curso
- c) La habilitación de instructores y asesores
- d) Las constancias

2.- El artículo 153-F de la ley Federal del Trabajo se refiere a:

- a) Que el trabajador cambie de empresa
- b) Asistir puntualmente a los cursos de capacitación
- c) Impartir la capacitación durante las horas de jornada
- d) Mejorar las aptitudes del trabajador

3.- Tiene por objeto el estudio las leyes que rigen la dirección del proceso conscientemente organizado y dirigido que es la educación:

- a) Instrucción
- b) Ciencia de la conducta
- c) Teoría de sistemas
- d) Pedagogía

4.- La Andragogía es una parte de la ciencia pedagógica que tiene por objeto de estudio:

- a) Educación infantil
- b) Educación de adultos
- c) Educación familiar
- d) Educación ambiental



5.- Se refiere a la adquisición o mejoramiento de conocimientos que la formación profesional no ha proporcionado y que las temas a realizar exigen:

- a) Capacitación
- b) Adiestramiento en servicio
- c) Enseñanza abierta
- d) Alfabetización

6.- Constituye un conjunto de elementos en estrecha relación unos con otros, integrados en un todo:

- a) Didáctica
- b) Instrucción
- c) Pedagogía
- d) Sistema

7.- Señale los elementos que intervienen y que guardan una interacción en el proceso de enseñanza aprendizaje:

- a) Planeación, organización, evaluación, dirección, control y ejecución
- b) Material didáctico, técnicas didácticas, dinámica grupal y medio ambiente
- c) Alumno, profesor, contenido, objetivos de aprendizaje, evaluación, y actividades de aprendizaje
- d) Comunicación, integración, participación, cohesión y asociación

8.- Organizar de manera integral todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de tal modo que en determinado tiempo se logren los objetivos deseados, son características de:

- a) Sistematización de la enseñanza
- b) Ejecución de la enseñanza
- c) Planeación de la enseñanza
- d) Actividades de la enseñanza

9.- Es una representación simplificada de la realidad dentro del proceso de instrucción:

- a) Objetivo de aprendizaje
- b) Sistema de instrucción
- c) Modelo de secuencia instruccional
- d) Actividades de enseñanza

10.- Es el conjunto de actividades organizadas donde los elementos que interviene, guardan una interacción cuyo resultado es una modificación más o menos estable de pautas de conducta:

- a) El proceso de enseñanza-aprendizaje
- b) Modelo de instrucción
- c) Sistematización de la enseñanza
- d) Técnicas didácticas

11.- Es la acción de transmitir en forma sistemática una información, un conocimiento o una habilidad:

- a) Pedagogía
- b) Didáctica
- c) Instrucción
- d) Andragogía

12.- Sus actividades fundamentales son la indagación, descripción, explicación y elaboración del proceso enseñanza-aprendizaje:

- a) Pedagogía
- b) Didáctica
- c) Paidología
- d) Andragogía

13.- Son características de los objetivos de aprendizaje:

- a) Se comunica al alumno a dónde se requiere llegar
- b) Se dirige al alumno, conductas observables, criterios de ejecución
- c) Desarrolla una participación grupal
- d) Describe la modificación de la conducta que se desea provocar en el estudiante

14.- Orienta la selección de los contenidos, metodología, experiencias de aprendizaje y a la evaluación objetiva:

- a) Material de apoyo
- b) Objetivos de aprendizaje
- c) Instrucción
- d) Modelo instruccional

15.- Señale la característica de los objetivos de aprendizaje que se refiere a la cantidad y calidad de la conducta esperada del alumno:

- a) Conducta observable
- b) Circunstancias
- c) Criterio de ejecución
- d) Dirigido al alumno

16.- Cuando hablamos de formas o medios sistematizados para lograr el desarrollo del aprendizaje que implica la acción o acciones del grupo, nos referimos a:

- a) Las técnicas didácticas
- b) Los métodos de estudio
- c) Las actividades de aprendizaje
- d) Los objetivos de aprendizaje

17.- Para organizar las actividades de aprendizaje ya seleccionadas se puede seguir los principios de:

- a) Generalidad, complejidad y reiteración
- b) Variedad, satisfacción y logro
- c) Planeación, ejecución y evaluación
- d) Continuidad, secuencia e integración

18.- Cuando el alumno vive ciertas experiencias acordes con la conducta del objetivo propuesto, nos referimos a:

- a) Actividades de aprendizaje
- b) Dinámica grupal
- c) Expectativas del grupo
- d) Objetivos de aprendizaje

19.- Es el principio que se refiere al efecto unificador en relación a los elementos que maneja el alumno:

- a) Secuencia
- b) Integración
- c) Continuidad
- d) Particularidad

20.- Son criterios para selección de técnicas didácticas:

- a) Conocimiento y habilidad del instructor para su adecuada aplicación, tamaño del grupo y tiempo
- b) Corrillos, islas, cuadros, y dramatización
- c) Estructura, objetivo y contenido
- d) Secuencia, continuidad, y integración

21.- Son procedimientos operativos concretos que sirven como medio para alcanzar un objetivo de aprendizaje delimitado cuya aplicación es orientada por un método de enseñanza:

- a) Técnicas vivenciales
- b) Dinámica grupal
- c) Técnicas individuales
- d) Técnicas didácticas

22.- Son aquellas que permiten al grupo participar consciente y de manera significativa en su propio proceso de aprendizaje:

- a) Técnicas grupales
- b) Técnicas individuales
- c) Técnicas de encuesta
- d) Técnicas de observación

23.- Su función es ayudar al instructor a ser más descriptivo y a propiciar una enseñanza más efectiva, y al participante a estimular su interés:

- a) Técnicas didácticas
- b) Guías de instrucción
- c) Materiales didácticos
- d) Guías de estudio

24.- Los materiales de estudio son:

- a) Documentos, guías de trabajo, modelos, libros
- b) Pizarrón, rotafolio, guías de instrucción, acetatos
- c) Proyector de cuerpos opacos, rotafolios, grabadoras
- d) Corrillos, rejillas, estudio de casos, phillips 6-6

25.- Consiste en suministrar tanto al maestro como al alumno información sobre su progreso:

- a) Motivación
- b) Apoyo y orientación
- c) Retroinformación
- d) Secuencia

26.- El área cognoscitiva se refiere a:

- a) Sentimientos y valores
- b) Procesos intelectuales
- c) Destrezas físicas
- d) Conocimientos y habilidades

27.- Permite determinar si los conocimientos y habilidades que poseen los alumnos corresponden al nivel del curso:

- a) Evaluación formativa
- b) Evaluación sumaria
- c) Evaluación inicial
- d) Evaluación final

28.- Es el conjunto de fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en cierta forma; estas fuerzas pueden ser el movimiento, la comunicación, la cohesión:

- a) Dinámica del grupo
- b) Compromiso grupo
- c) Expectativas del grupo
- d) Evaluación grupal

29.- Es un instrumento que orienta el quehacer didáctico de un curso:

- a) La didáctica grupal
- b) Las actividades de aprendizaje
- c) La guía de instrucción
- d) Los materiales didácticos

30.- Son las partes en las que se divide una conferencia informal:

- a) Temas, subtemas y evaluación
- b) Introducción, desarrollo del tema y conclusiones
- c) Preevaluación, desarrollo y evaluación final
- d) Rompimiento de hielo, exposición y cierre

## EVALUACIÓN

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente las siguientes aseveraciones y elija la opción que complete correctamente la idea, anotándola en su hoja de respuestas.

**NOTA IMPORTANTE:** No tache, raye o maltrate las hojas de preguntas, GRACIAS.

### BANCO DE REACTIVOS

#### INSTRUCTORES

##### Cuestionario B

1.- El artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo se refiere a:

- a) Prevenir riesgos de trabajo
- b) Impartir la capacitación durante las horas de jornada
- c) Asistir puntualmente a los cursos de capacitación
- d) Derecho del trabajador para recibir capacitación.

2.- Las obligaciones de los trabajadores a quienes se les imparte capacitación o adiestramiento es la de:

- a) Llevar un récord de asistencia
- b) Tomar notas de los temas que se les imparten
- c) Obtener información adicional para completar los temas tratados
- d) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos.

3.- La enseñanza abierta, la alfabetización, el desarrollo comunitario y la capacitación son algunas formas de:

- a) Sistemas escolares
- b) Educación para adultos
- c) Experiencias grupales
- d) Juegos vivenciales

4.- Se define como la información que se proporciona y adquiere en el mismo lugar al trabajo y como requerimiento de ésta:

- a) Desarrollo comunitario
- b) Adiestramiento en servicio
- c) Capacitación
- d) Enseñanza abierta

5.- Son etapas comunes a los modelos instruccionales:

- a) Enseñanza, instrucción, aprendizaje, actividad.
- b) La especificación de los objetivos de aprendizaje, selección de actividades de aprendizaje, la evaluación
- c) La evaluación desarrollo del temario, desarrollo de servicios didácticos
- d) Planeación, dirección, ejecución y evaluación.

6.- Es la modificación de pautas de conducta que opera en un nivel de totalidad y es resultado de la práctica o de la experiencia:

- a) Enseñanza
- b) Instrucción
- c) Aprendizaje
- d) Actividad.

7.- Constituye el conjunto de acciones encaminadas a organizar, dirigir y facilitar el aprendizaje:

- a) Educación
- b) Motivación
- c) Enseñanza
- d) Planeación.

8.- La especificación de objetivos de aprendizaje, la preevaluación, la selección y organización de las actividades de aprendizaje y la evaluación corresponde a:

- a) Un modelo de instrucción
- b) Un objetivo de aprendizaje
- c) Una guía de construcción
- d) Una técnica didáctica

9.- El alumno, el profesor, el contenido, los objetivos, las actividades de aprendizaje y las estrategias de evaluación son elementos del proceso de:

- a) Detección de necesidades
- b) Administración de la educación
- c) Educación de adultos
- d) Enseñanza-aprendizaje

10.- Se denomina así al objetivo que hace referencia a la conducta final que se desea alcanzar en un determinado proceso:

- a) Específico
- b) Particular
- c) General
- d) Del módulo

11.- Es la descripción de una conducta determinada que el alumno debe mostrar una vez que ha finalizado su instrucción:

- a) Objetivo de aprendizaje
- b) Objetivo de evaluación
- c) Objetivo de las técnicas didácticas
- d) Objetivo grupal

12.- Una de las funciones de los objetivos de aprendizaje es:

- a) Facilitar la evaluación de los conocimientos
- b) Estar dirigido al alumno
- c) Especificar el criterio a nivel de ejecución aceptable
- d) Redactar en términos de la conducta observable y variable del alumno

13.- Los objetivos de acuerdo a la amplitud de sus alcances, se clasifican en:

- a) Globales, específicos y personales
- b) Globales, específicos e individuales
- c) Generales, temáticos y específicos
- d) Generales, específicos y particulares



14.- El principio de tomar en cuenta el grado de madurez, nivel y experiencia del alumno es un criterio para:

- a) Elaborar un curso
- b) Seleccionar las actividades de aprendizaje
- c) Realizar la evaluación
- d) Organizar las actividades de aprendizaje.

15.- Se refiere a la oportuna periodicidad con que un alumno practica una capacidad determinada:

- a) Secundaria
- b) Generalidad
- c) Continuidad
- d) Integración.

16.- Se refiere al efecto unificador en relación a la información que maneja el alumno:

- a) Secuencia
- b) Generalidad
- c) Continuidad
- d) Integración.

17.- Es un principio propuesto por Tyler para la organización de las actividades de aprendizaje que se refiere a la reiteración con que un mismo elementos se presenta al alumno:

- a) Continuidad
- b) Desarrollo
- c) Integración
- d) Secuencia.

18.- Son formas, medios sistematizados para lograr el desarrollo del aprendizaje en un grupo e implican acción:

- a) Materiales didácticos
- b) Actividades de aprendizaje
- c) Sistematización de la enseñanza
- d) Objetivos de aprendizaje.

19.- Sólo son medios para alcanzar un fin, en otras palabras, por sí mismos ellos no proveen el conocimiento, empleados adecuadamente facilitan la consecución de metas en el proceso enseñanza-aprendizaje:

- a) Técnicas didácticas
- b) Técnicas vivenciales
- c) Técnicas individuales
- d) Técnicas grupales.

20.- Su eje de trabajo se fundamenta en la relación "maestro-alumno-contenido o alumno-contenido":

- a) Técnicas cuya estructura, objetivo y contenido no están ligados.
- b) Técnicas individuales
- c) Técnicas grupales
- d) Técnicas vivenciales.

21.- Son aquellos que facilitan la presentación gráfica de la información entre los que se encuentran el pizarrón, las láminas, el rotafolio y medios audiovisuales:

- a) Técnicas didácticas
- b) Materiales de evaluación
- c) Materiales de estudio
- d) Materiales de apoyo.

22.- Permite proporcionar con anticipación las ideas, esquemas e instrucciones que se emplearán, presente al grupo una acción total del tema a revisar, su costo es mínimo y se puede usar varias veces el mismo material; son características de:

- a) Películas
- b) Diapositivas
- c) Rotafolios
- d) Pizarrón.

23.- Las ventajas que proporciona un pizarrón son:

- a) Se utiliza para proyectar fotografías, cartas, páginas de libros
- b) Permite hacer cambios sobre la marcha, amplio espacio, económico
- c) Puede usarse varias veces el mismo material, permite recordar las ideas fundamentales.
- d) Contiene los elementos visuales y auditivos necesarios para atraer la atención, el interés del grupo.

24.- Se usa para constatar el aprovechamiento del alumno con respecto a los objetivos de aprendizaje establecidos:

- a) Evaluación inicial
- b) Evaluación final
- c) Evaluación formativa
- d) Evaluación diagnóstica.

25.- Por razones formales se ha ubicado a la evaluación en 3 momentos o etapas del proceso enseñanza-aprendizaje que son:

- a) Inicial, formativa y diagnóstica
- b) Diagnóstica, formativa y final
- c) Sumaria, inicial y final
- d) Integral, continua y participativa.

26.- Retroinformar, proporcionar datos para la toma de decisiones, apoyar y orientar son funciones de la:

- a) Planeación
- b) Dirección
- c) Organización
- d) Evaluación

27.- La instrucción se divide en 3 momentos que son:

- a) Inicio - desarrollo - final
- b) Planeación - ejecución - evaluación
- c) Inicial - formativa - sumaria
- d) Continuidad - secuencia - integración.

28.- Es un plan de trabajo que permite contar con una visión global del mismo, diseñando cada uno de los pasos a seguir para orientar la enseñanza, nos referimos a:

- a) Desarrollo de la instrucción
- b) Método de la enseñanza
- c) Guía de instrucción
- d) Sistema educativo.

29.- Planear las actividades que se realizaron y sus respectivos tiempos, preparar con anticipación los materiales didácticos, elaborar una guía de instrucción corresponden al momento de la instrucción:

- a) Final
- b) Inicial
- c) Global
- d) Desarrollo.

30.- La recopilación de información, selección de la misma, elaboración del temario y desarrollo de éste son:

- a) Algunos pasos para organizar un tema
- b) Las etapas secuenciales requeridas para exponer
- c) Los factores que influyen en la instrucción
- d) Las actividades que realiza un instructor.

## EVALUACIÓN

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente las siguientes aseveraciones y elija la opción que completa correctamente la idea, anotándola en su hoja de respuestas.

**NOTA IMPORTANTE:** No tache, raye o maltrate las hojas de preguntas. GRACIAS.

## BANCOS DE REACTIVOS

### INSTRUCTORES

#### Questionario "C"

1.- El Art. 153-E de la Ley Federal del Trabajo se refiere a:

- a) Derecho del trabajador a recibir capacitación
- b) Impartir la capacitación durante las horas de jornada
- c) Asistir puntualmente a los cursos de capacitación
- d) Incrementar la productividad

2.- El Art. 153-H de la Ley Federal del Trabajo se refiere a:

- a) Derecho del trabajador a recibir capacitación
- b) Incrementar la productividad
- c) Impartir la capacitación durante las horas de jornada
- d) Asistir puntualmente a los cursos de capacitación

3.- La didáctica es una disciplina de la:

- a) Pedagogía
- b) Comunicación
- c) Acreditación institucional
- d) Motivación

4.- Conjunto de influencias que ejerce la sociedad en el individuo:

- a) Comunicación
- b) Recreación
- c) Educación
- d) Interacción

5.- Organización de todos los elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje:

- a) Programación del aprendizaje
- b) Administración educativa
- c) Sistematización de la enseñanza
- d) Modelo instruccional

6.- Es la modificación más o menos estable de pautas de conducta que opera a un nivel de totalidad:

- a) Enseñanza
- b) Actividad
- c) Instrucción
- d) Aprendizaje

7.- Representa una serie de acciones encaminadas a lograr el aprendizaje:

- a) Educación
- b) Didáctica
- c) Enseñanza
- d) Instrucción

8.- La tecnología educativa es:

- a) Una concepción pedagógica
- b) Un enfoque de sistemas
- c) Una teoría de la comunicación
- d) Una concepción psicológica del aprendizaje

9.- Descripción, explicación y elaboración del proceso enseñanza-aprendizaje:

- a) Didáctica
- b) Paidología
- c) Capacitación
- d) Pedagogía

10.- Dentro de la sistematización de la enseñanza llevar a la práctica lo diseñado se refiere a:

- a) Evaluación
- b) Ejecución
- c) Planeación
- d) Preevaluación

11.- La sistematización de la enseñanza permite:

- a) Planear el proceso enseñanza-aprendizaje
- b) Planear, ejecutar y evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje
- c) Dirigir y facilitar la enseñanza y el aprendizaje
- d) Controlar el proceso de enseñanza-aprendizaje

12.- Cuando lo que se plantea lograr es a corto o inmediato plazo se trata de un objetivo:

- a) Específico
- b) Particular
- c) General
- d) Del Módulo

13.- Una de las funciones de los objetivos de aprendizaje es:

- a) Que está dirigido al alumno
- b) Expresa la conducta del docente
- c) Comunica con claridad hacia donde se quiere llegar
- d) Delimita las expectativas del grupo

14.- Es el grado de complejidad con que se presentan los temas al grupo:

- a) Secuencia
- b) Generalidad
- c) Continuidad
- d) Integración

15.- Medios sistematizados que implican las acciones de un grupo para lograr el aprendizaje:

- a) Dinámica grupal
- b) Actividades de aprendizaje
- c) Expectativas
- d) Objetivo grupal

16.- La continuidad, secuencia e integración son principios propuestos por Tayler que nos permiten:

- a) Elaborar material didáctico
- b) Organizar las actividades de aprendizaje
- c) Formular objetivos de aprendizaje
- d) Sistematizar la enseñanza

17.- Este tipo de técnicas, además de su procedimiento o pasos a seguir, guardan un contenido y objetivo preestablecido, nos referimos a:

- a) Técnica vivencial
- b) Instrucción programada
- c) Dramatización
- d) Conferencia informal

18.- Son ejemplos de técnicas cuya estructura, objetivos y contenidos están ligados:

- a) Corrillos, rejillas, phillips 66
- b) Fantasía del futuro, cuadrados, islas y caballos.
- c) Conferencia informal, congreso, simposio
- d) Instrucción programada, enseñanza por computadora, cuadernos autoinstruccionales

19.- Se divide a un grupo grande en subgrupos de 6, trabajando durante 6 minutos, sobre un tema determinado. El representante de cada grupo menciona sus conclusiones y son anotadas en el pizarrón. Nos referimos a una técnica didáctica llamada:

- a) Rejillas
- b) Corrillos
- c) Phillips 66
- d) Lluvia de ideas

20.- El medio ambiente, los materiales didácticos, la dinámica del grupo, son algunos:

- a) Factores que influyen en la instrucción
- b) Pasos de la instrucción
- c) Elementos del aprendizaje
- d) Objetivos del curso

21.- Es económico, fácil de adquirir y disponible en la mayoría de las aulas, no requiere ser transportado, permite hacer cambios sobre la marcha, son características de:

- a) Rotafolio
- b) Pizarrón
- c) Películas
- d) Retroproyector



22.- Se utiliza para mostrar fotografías, cartas, páginas del libro y objetos en tercera dimensión con poco espesor:

- a) Retroproyector de diapositivas
- b) Franelógrafo
- c) Proyector de acetatos
- d) Proyector de cuerpos opacos

23.- Los materiales didácticos se clasifican en:

- a) Materiales audiovisuales y escritos
- b) Materiales gráficos e impresos
- c) Materiales de estudio y de apoyo
- d) Materiales de apoyo y audiovisuales

24.- Permite el análisis e interpretación de los resultados la:

- a) Ejecución
- b) Planeación
- c) Evaluación
- d) Instrucción

25.- La preevaluación en la instrucción corresponde al momento de:

- a) Inicio
- b) Desarrollo
- c) Formativa
- d) Final

26.- Las características de la evaluación son:

- a) Se apega a los objetivos y retroinforma al alumno
- b) Continua, integral y participativa
- c) Retroinforma sobre el aprendizaje adquirido al instructor
- d) Es inicial, formativa y final

27.- El área psicomotriz se refiere a:

- a) Sentimientos y valores
- b) Procesos intelectuales
- c) Habilidad y destreza
- d) Capacitación en el puesto

28.- Los momentos de la instrucción son:

- a) Elaborar una guía de instrucción, inicio y desarrollo
- b) Inicio, desarrollo y rompimiento del hielo de la sesión
- c) Planeación, inicio y desarrollo de la sesión
- d) Inicio, desarrollo y final de la sesión

29.- Es una característica del grupo:

- a) Suma de individuos
- b) Dinámica de grupos
- c) Individuos con un objetivo común
- d) Relación dinámica y personal

30.- Son algunos de los fenómenos que aparecen y forman la dinámica de grupos:

- a) Comunicación, participación e integración
- b) Participación, actividades del profesor y material didáctico
- c) Expresión y aplicación de técnicas grupales
- d) Autoridad y dominio teórico del instructor

EVALUACIÓN  
HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE \_\_\_\_\_ MATRÍCULA \_\_\_\_\_

DELEGACIÓN Y/O SUBDELEGACIÓN \_\_\_\_\_

SEDE Y FECHA DEL CURSO \_\_\_\_\_

*CURSO HABILITACIÓN DEL INSTRUCTORES*

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1.- ( )  | 2.- ( )  | 3.- ( )  |
| 4.- ( )  | 5.- ( )  | 6.- ( )  |
| 7.- ( )  | 8.- ( )  | 9.- ( )  |
| 10.- ( ) | 11.- ( ) | 12.- ( ) |
| 13.- ( ) | 14.- ( ) | 15.- ( ) |
| 16.- ( ) | 17.- ( ) | 18.- ( ) |
| 19.- ( ) | 20.- ( ) | 21.- ( ) |
| 22.- ( ) | 23.- ( ) | 24.- ( ) |
| 25.- ( ) | 26.- ( ) | 27.- ( ) |
| 28.- ( ) | 29.- ( ) | 30.- ( ) |

CLAVE DE RESPUESTAS

INSTRUCTORES

CUESTIONARIOS	A	B	C
1 -	B	D	B
2 -	D	D	D
3 -	D	B	A
4 -	B	B	C
5 -	A	B	C
6 -	D	C	D
7 -	C	C	C
8 -	A	A	A
9 -	C	D	A
10 -	A	C	B
11 -	C	A	B
12 -	B	A	A
13 -	B	D	C
14 -	B	B	A
15 -	C	C	B
16 -	C	D	B
17 -	D	A	A
18 -	A	B	B
19 -	B	A	C
20 -	A	B	A
21 -	D	D	B
22 -	A	C	D
23 -	C	B	C
24 -	A	B	C
25 -	C	B	A
26 -	B	D	B
27 -	C	A	C
28 -	A	C	D
29 -	C	B	C
30 -	B	A	A

**TABLA DE CALIFICACIÓN**

*RESPUESTAS CORRECTAS*                      *CALIFICACIÓN*

1-----	3.33
2-----	6.66
3-----	10
4-----	13.33
5-----	16.66
6-----	20
7-----	23.33
8-----	26.66
9-----	30
10-----	33.33
11-----	36.66
12-----	40
13-----	43.33
14-----	46.33
15-----	50
16-----	53.33
17-----	56.66
18-----	60
19-----	63.33
20-----	66.66
21-----	70
22-----	73.33
23-----	76.66
24-----	80
25-----	83.33
26-----	86.66
27-----	90
28-----	93.33
29-----	96.66
30-----	100

## EVALUACIÓN DEL INSTRUCTORES Y/O CURSO

## EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

EVALUACIÓN DEL PONENTE \_\_\_\_\_

A CONTINUACIÓN SE TE PRESENTARÁN UNA SÉRIE DE PREGUNTAS. ENCIERRE EN UN CÍRCULO LA RESPUESTA QUE SELECCIONES, SE LO MÁS OBJETIVO POSIBLE.

CONOCIMIENTO DEL TEMA:

100% 90% 80% 70% 60% 20% 40% 30% 20% 10%

CALIDAD EN LA TRANSMISIÓN DE IDEAS:

100% 90% 80% 70% 60% 20% 40% 30% 20% 10%

NIVEL EN EL QUE SE PROPICIO LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO:

100% 90% 80% 70% 60% 20% 40% 30% 20% 10%

¿QUÉ BENEFICIOS TE PROPORCIONAN EL TEMA Y LA EXPERIENCIA DEL PONENTE?

\_\_\_\_\_

COMENTARIOS RESPECTO A LA PONENCIA Y AL PONENTE.

\_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN PRÁCTICA**

NOMBRE DEL ALUMNO \_\_\_\_\_ ADSCRIPCIÓN \_\_\_\_\_  
 FECHA DEL CURSO \_\_\_\_\_ SEDE DEL CURSO \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR \_\_\_\_\_

Factores a evaluar	Conductas del instructor relacionadas con cada factor a evaluar	Calificación Posible Asigna
1.- Inicio adecuado de la sesión	El instructor se presentó; propició un ambiente de confianza y cordialidad, expuso el temario y los objetivos de aprendizaje y aplicó la preevaluación.	De 0 a 15 pts.
2.- Domino el tema y claridad de exposición	El instructor conocía el tema, expuso en forma coherente, clara y amena todos los conceptos relacionados con el tema	De 0 a 20 pts.
3.- Adecuada conducción del grupo	Estableció relaciones cordiales y respetuosas con el grupo, lo mantuvo interesado en las actividades realizadas, supervisó y orientó la actividad del grupo y realizó las acciones programadas en el tiempo asignado.	De 0 a 20 pts.
4.- Actividades empleadas para promover	Propició diversas actividades como prácticas trabajo en equipo, etc. que facilitaron el logro de los objetivos de aprendizaje, empleo adecuadamente material didáctico y estimuló la participación del grupo en las tareas de aprendizaje	De 0 a 30 pts.
5.- Cierre de sesión	Antes de concluir la sesión sintetizó los puntos fundamentales del tema, evaluó el logro de los objetivos de aprendizaje y despidió cordialmente al grupo.	De 0 a 15 pts.
		De 0 a 100 pts.

Resultado de la evaluación \_\_\_\_\_



**DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO**  
**JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**  
**DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

**SR. COORDINADOR**

ESTA GUÍA DE OBSERVACIÓN TIENE COMO FINALIDAD EVALUAR Y RETROALIMENTAR AL INSTRUCTOR. LA INFORMACIÓN QUE USTED REPORTE SERÁ DE GRAN UTILIDAD PARA ELEVARE LA CALIDAD DE NUESTROS EVENTOS.

PROCURE INDICAR CON LA MAYOR OBJETIVIDAD LAS CONDUCTAS OBSERVADAS Y DE SER POSIBLE PROPONGA ESTRATEGIAS CORRECTAS Y/O DE MEJORAMIENTO AL FINAL DEL FORMATO.

SE RECOMIENDA QUE ESTA GUÍA SEA REVISADA ANTES DE INICIAR EL EVENTO Y QUE SE ENTREGUEN AL INSTRUCTOR AL FINALIZAR CADA SESIÓN.

**DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO**  
**JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**  
**DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
	OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA POR ÁREAS INSTRUCCIONALES			
	<b>SECUENCIA</b>			
<b>A)</b>	PRESENTÓ LOS CONTENIDOS PROGRAMADOS.			
<b>B)</b>	DEFINIÓ LOS ELEMENTOS BÁSICOS ANTES DE PASAR A LAS RELACIONES ENTRE CONCEPTOS O ÁREAS.			
<b>C)</b>	REDONDEO Y/O CONCLUYO CADA PARTE DE SUS INTERVENCIONES			
<b>D)</b>	LOS EJEMPLOS SE ADAPTARON AL TEMA Y OBJETIVO PERSEGUIDO			
	<b>INVOLUCRAMIENTO</b>			
<b>A)</b>	LOGRÓ MANTENER LA ATENCIÓN DEL GRUPO			
<b>B)</b>	DESPERTÓ EL INTERÉS POR LOS TEMAS TRATADOS			
<b>C)</b>	CEDIÓ LA PALABRA Y/O DEJO PARTICIPAR A LOS INTEGRANTES DEL GRUPO			
<b>D)</b>	LA DIRECCIÓN DEL GRUPO FUE ADECUADA			
<b>E)</b>	AGRADECIÓ LAS PARTICIPACIONES Y LAS RETOMO A LA HORA DE REDONDEAR UN CONOCIMIENTO O ACTIVIDAD.			
	<b>MANEJO DE LA INFORMACIÓN</b>			
<b>A)</b>	LA PRESENTACIÓN DE LOS CONCEPTOS FUE CLARA Y EXPLÍCITA.			
<b>B)</b>	ESTABLECIÓ RELACIONES LÓGICAS O CONEXIONES ENTRE LAS IDEAS.			
<b>C)</b>	HABLO SOLO DE CONCEPTOS O IDEAS RELACIONADOS CON EL TEMA.			
<b>D)</b>	VERIFICÓ LA COMPRESIÓN DEL MATERIAL PRESENTADO.			
<b>E)</b>	COMPLEMENTÓ Y CONCLUYO CON SUS PROPIAS PALABRAS LOS SUPUESTOS DE SUS HIPÓTESIS ANTES DE PASAR A OTRA COSA.			
<b>F)</b>	LOS EJEMPLOS, ANALOGÍAS, EXPERIENCIAS O COMENTARIOS COLATERALES CONTRIBUYERON A LA COMPRESIÓN DEL TEMA.			
<b>G)</b>	HIZO PRESENTE EL PLAN DE LA SESIÓN.			

**DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO**

**JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

**DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

No.	Actividad	SI	No	Observaciones
	<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>			
A)	DURANTE EL TRABAJO GRUPAL, OBSERVÓ CON DETENIMIENTO LA DINÁMICA O LOS PROCESOS DEL GRUPO.			
B)	PLANTEÓ ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS, LOS EXPLORO PROPUSO SOLUCIONES Y PRESENTO EJEMPLOS INSTITUCIONALES.			
C)	SOLICITO LA RETROALIMENTACIÓN Y EXPERIENCIAS DE LOS PARTICIPANTES.			
D)	AGRADECIÓ LOS COMENTARIOS Y ACLARO DUDAS Y PREGUNTAS.			
	<b>MANEJO DE VOLUMEN</b>			
A)	RECONOCIÓ Y ACEPTO LOS VALORES DEL GRUPO.			
B)	EVITÓ COMENTARIOS AGRESIVOS O VULGARES			
C)	SOLICITO PERMISO AL GRUPO PARA HACER COMENTARIOS O EJEMPLOS FUERA DE CONTEXTO.			
D)	EVITO EVIDENCIAR A PERSONAS O SITUACIONES CONOCIDAS POR EL GRUPO.			
E)	EVITO LAS DISPUTAS Y VALORO POR IGUAL PUNTOS DE VISTA EN CONFRONTACIÓN O DIFERENCIAS.			
F)	EN SITUACIÓN DE CONFLICTO, SALVÓ EL PRESTIGIO DE LOS PARTICIPANTES INVOLUCRADOS.			
	<b>NORMAS Y ACUERDOS</b>			
A)	ESTABLECIÓ CONTRATO GRUPAL.			
B)	RESPETÓ LOS ACUERDOS TOMADOS POR O CON EL GRUPO.			
C)	DIÓ VOZ Y VOTO POR IGUAL A TODOS LOS INVOLUCRADOS.			
	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>			
A)	EL INSTRUCTOR, REVISÓ LA DISPOSICIÓN EQUIPAMIENTO Y MATERIAL DE APOYO EN EL AULA.			
B)	EL INSTRUCTOR VERIFICÓ LOS MATERIALES PARA EL ALUMNO			
C)	PRESENTÓ AL COORDINADOR LA GUÍA DE INSTRUCCIÓN DEL EVENTO VERIFICANDO TIEMPO, EJERCICIO, APOYO VISUAL.			
D)	REALIZÓ DINÁMICA DE INTEGRACIÓN.			
E)	PRESENTÓ LOS OBJETIVOS: LOS GENERALES O PARTICULARES.			

**DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO**

**JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

**DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

No.	Actividad	Si	No	Observaciones
F)	PRESENTÓ LOS CONTENIDOS TEMÁTICOS			
G)	PROPICIÓ UN CLIMA AGRADABLE Y PREDISPUO AL GRUPO AL APRENDIZAJE.			
	<b>FLEXIBILIDAD</b>			
A)	TOMÓ EN CUENTA LOS COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES PARA ORIENTAR LOS CONTENIDOS DEL TALLER.			
B)	AJUSTÓ LOS CONTENIDOS, TEMAS Y HORARIOS A LA DINÁMICA DEL GRUPO.			
C)	EVITÓ ROMPER DELIBERADAMENTE LA EXPLORACIÓN DEL GRUPO PARA AHORRAR TIEMPO.			
D)	CAMBIÓ LA ACTIVIDAD PARA EVITAR LA RUTINA Y ABURRIMIENTO.			
	<b>RETROALIMENTACIÓN</b>			
A)	INFORMÓ EL NIVEL DE RESULTADOS ALCANZADOS POR EL GRUPO.			
B)	LAS INSTRUCCIONES DE LOS EJERCICIOS Y/O ACTIVIDADES FUERON CLARAS.			
C)	INCENTIVÓ A LOS PARTICIPANTES CALLADOS O DISPERSOS.			
D)	EVITÓ LA REDUNDANCIA Y FRASES COMPLICADAS.			
E)	ILUSTRÓ LOS CONCEPTOS CON EJEMPLOS, IMÁGENES, ANÁLISIS, PRINCIPIOS, ETC.			
F)	<b>MANEJO DEL GRUPO</b>			
A)	LIDEREÓ AL GRUPO.			
B)	ASEGURO Y ORIENTÓ LAS ACCIONES DE LOS PARTICIPANTES.			
C)	CONTROLÓ LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.			
D)	LAS ACTIVIDADES FUERON ÁGILES Y DIVERSAS.			
	<b>VOZ</b>			
A)	MÓDULO EL TONO EN LAS IDEAS CLAVES, RESÚMENES, FRASES IMPORTANTES.			
B)	MÓDULO EL VOLUMEN A LAS CONDICIONES DEL AULA Y EL GRUPO.			
C)	LA VELOCIDAD DE LA CONFERENCIA FUE ADECUADA AL MOMENTO.			
D)	LAS EXPRESIONES COLOQUIALES Y MODISMOS FUERON BIEN UTILIZADOS.			

**DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO****JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS****DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

No.	Actividad	Si	No	Observaciones
E)	EVITÓ USAR MULETILLAS O EXCESIVA ADJETIVACIÓN-SUSTANTIVACIÓN.			
F)	LOS CHISTES, COMENTARIOS, COLATERALES O ACLARACIONES FUERON PERTINENTES.			
	<b>EXPRESIÓN CORPORAL</b>			
A)	EVITÓ EL USO DE TIPS, AGARRARSE DE OBJETOS, JUGUETES, JUGAR CON EL LÁPIZ.			
B)	SU FIGURA Y ACTITUD FUE SERENA, TRANQUILA Y AMABLE.			
C)	SONRIÓ CON FRECUENCIA Y ACARICIO CON LA MIRADA AL GRUPO.			
D)	SU POSTURA E IMAGEN FRENTE AL GRUPO FUE AGRADABLE.			
E)	EL MANEJO DEL ESPACIO Y LAS EXPRESIONES CORPORALES FUERON CORRECTOS.			
	<b>MANEJO DEL TIEMPO</b>			
A)	INICIÓ DE ACUERDO CON LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y FUE RIGUROSO EN LOS HORARIOS.			
B)	ACORDÓ CON EL COORDINADOR SUS TIEMPOS POR TEMA Y SE AJUSTO A ELLOS.			
C)	EVITÓ LAS ACTIVIDADES REDUNDANTES Y LOS QUITATIEMPOS.			
D)	TÉRMINO EL TEMARIO PROPUESTO DE ACUERDOS A LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS.			
	<b>MANEJO DE MATERIALES, EQUIPOS Y APOYOS DIDÁCTICOS.</b>			
A)	EL MATERIAL DE APOYO A PARTICIPANTES FUE ADECUADO Y SUFICIENTE.			
B)	LAS DINÁMICAS Y EJERCICIOS SE AJUSTARON A LOS TEMAS Y TIEMPOS.			
C)	MOSTRÓ PERICIA EN EL USO DE LOS APOYOS DIDÁCTICOS Y EQUIPO.			
	<b>MANEJO DE CONCEPTOS GENERALES</b>			
A)	PRESENTÓ Y SISTEMATIZÓ LAS IDEAS CLAVE DEL TEMA, PRESENTO DE DIFERENTES MODOS.			
B)	REFORZO CON ARGUMENTOS SÓLIDOS LAS IDEAS CLAVES.			

## **MANUAL DEL PROGRAMA**

### **CONOCIMIENTO DEL SER HUMANO**

#### **3.1. CONOCIMIENTO Y SUPERACIÓN PERSONAL**

##### **3.1.1. AUTOCONTROL DEL STRESS**

##### **3.1.2. AUTOESTIMA**

##### **3.1.3. MOTIVACIÓN**

#### **3.2. DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD DEL INFANTE.**

##### **3.2.1. COGNOSCITIVISMO**

##### **3.2.2. SEXUALIDAD**

##### **3.2.3. AFECTIVIDAD- SOCIALIZACIÓN**

##### **3.2.4. LENGUAJE**

ÍNDICE

**Conocimiento y Superación Personal.**

	Pág.
Introducción.	
<b>Stress</b>	
Fases y efectos.....	208
Respuestas al stress.....	212
<b>Autoestima</b>	
Escala de la autoestima.....	214
Autoestima alta y baja.....	215
Desarrollo de la autoestima.....	215
Asertividad.....	217
Las relaciones interpersonales.....	217
Cierre.....	218
<b>Motivación</b>	
La frustración como factor de la conducta.....	219
Teoría de A. Maslow.....	221
La motivación mediante el Kita.....	223
Factores motivantes e higienicos.....	223
Teoría de Chris Argyris.....	224

## **Desarrollo de la Personalidad del Infante**

Pág.

### **Introducción**

#### **Desarrollo del cognoscitivismo**

Factores.....	228
Etapas.....	229

#### **Desarrollo sexual**

Conceptos básicos.....	232
Etapas de desarrollo.....	234
Mecanismos de defensa.....	237

#### **Desarrollo afectivo**

1ª etapa.....	239
2ª etapa.....	240
La importancia del juego.....	241

#### **Desarrollo del lenguaje**

1ª etapa.....	242
2ª etapa.....	244

Glosario.....	245
---------------	-----

Bibliografía.....	251
-------------------	-----



## **INTRODUCCIÓN**

---

Dado que nos movemos de la era industrial a la era de la información, la calidad del servicio que se ofrece se hace cada vez más importante. Todo servicio se presta para la gente y por la gente. Para ofrecer un mejor servicio es esencial que las personas se sientan bien consigo mismos y con su trabajo.

Para que los miembros de un grupo tengan un desempeño laboral pleno se requiere la formación de un ambiente cordial y tolerante, donde la gente se sienta a gusto y tranquila. Implica que los miembros se sientan emocionalmente comprometidos en los asuntos del grupo sin olvidar su racionalidad. Hay que estimular a los miembros de un grupo de trabajo para que tengan algo que aportar. En suma hay que lograr una situación interpersonal sana y madura.

Con este propósito se elabora el presente manual que fomenta habilidades sociales adecuadas; a fin de establecer relaciones interpersonales nutritivas, imprimiendo énfasis en la responsabilidad de los actos personales; porque quien sabe y puede decidir que desea en su vida de manera responsable y consciente logra un bienestar pleno en los ámbitos personal, familiar y por ende laboral.



## ESTRESS

---

En nuestros días, la sobrecarga de trabajo, las dificultades personales, los problemas económicos, urbanos y hasta la falta de armonía familiar, son algunos de los factores que producen mayores tensiones. Innumerables personas las sufren de vez en cuando, mientras otras las padecen permanentemente, pero aun así, es importante saber que en realidad sin la tensión emocional sería imposible el desarrollo de la vida, ya que cuando existe un estress moderado, ello representa un hecho común que propicia un estado de alerta o de atención respecto al ambiente, necesario para que el hombre se relacione con el mundo que le rodea.

### EL ESTRESS, SUS FASES Y EFECTOS

La tensión es la fuerza, presión o influencia poderosa ejercida sobre una entidad física o una persona, la cual produce alteraciones en el organismo al tolerar o resistirse a sus efectos. En este sentido el estress es la respuesta inespecífica del organismo a cualquier demanda.

Siempre que un individuo considera amenazante alguna situación en mayor o menor medida, experimenta el incremento de estress, el cual se acompaña de sensaciones desagradables como inquietud, temor, nerviosismo e intranquilidad, las cuales a su vez sirven para prevenirlo y ayudarlo a enfrentarse a las circunstancias. Estas reacciones son normales y en general operan como mecanismos de adaptación o activadores del raciocinio a fin de evitar o combatir el peligro.

La reacción defensiva a una situación determinada se compone de tres etapas, que Hans Selye -máxima autoridad en materia de estress-, denominó:

- 1.- Reacción de alarma ( estress agudo)
- 2.- Etapa de resistencia ( estress crónico)
- 3.- Etapa de agotamiento ( enfermedad y muerte)

#### **1.- Etapa de alarma.**

La reacción de alarma se inicia en el momento exacto en que un ser humano se enfrenta a un estímulo o agente que produce estress. Si dicho estímulo es muy intenso (descarga eléctrica violenta, quemaduras graves, frío extremo), y el organismo no es capaz de adaptarse, el individuo muere. Pero si el agente no es muy intenso y permite que el organismo resista, este se adaptará a la situación de tensión.

En esta etapa las alteraciones más significativas ocurren en el organismo, dado que estimula las reservas de energía del cuerpo. Uno de los primeros cambios que experimenta éste es el aumento de adrenalina, que permite manifestaciones de fuerza, algunas veces sorprendentes; por ejemplo, una persona de complexión delgada o de bajo estatura puede levantar objetos de gran peso. Otras consecuencias del estado de alarma son: el aumento del ritmo de la respiración y la frecuencia cardíaca, la disminución del proceso digestivo y una hiperactivación de los sentidos.

### 2.-Etapa de resistencia.

En esta fase el organismo realiza la identificación del órgano o sistema mejor dotado para afrontar la amenaza representada por una situación específica. Los cambios del estado de alarma se extinguen y son reemplazados por otros, según las características de la estrategia que adopta el individuo para tratar de resolver el estado amenazante. De este modo, todas las defensas se concentran en un punto y dejan expuestas otras partes. Un ejemplo de esto es el enfrentamiento de una persona con un animal salvaje, cuando requerirá de todas sus energías para enfrentarlo o iniciar la huida.

El ser humano tiene un volumen limitado de energía adaptativa disponible, y el concentrarla en un sólo órgano o sistema aumenta en forma considerable su vulnerabilidad ante otras amenazas. Es así, como las personas que se encuentran en constante tensión son más propensas a enfermarse, y cuando esta etapa se prolonga, los daños al organismo pueden ser de mayor importancia.

### La tercera fase corresponde a la de agotamiento.

Cuando las defensas del organismo permanecen activadas demasiado tiempo, las reservas de energía del cuerpo humano se agotan rápidamente dando lugar al agotamiento, misma que se distingue por la presencia de múltiples enfermedades adaptativas.

Para conocer el nivel de stress que presentamos cotidianamente se sugiere contestar el cuestionario de la página siguiente, contemplando para ello los últimos cuatro meses. Para hacer más fácil la evaluación del cuestionario a continuación se presenta una tabla por puntos obtenidos y el porcentaje correspondiente.

<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>168</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>41%</b>
<b>150</b>	<b>89%</b>	<b>60</b>	<b>35%</b>
<b>130</b>	<b>77%</b>	<b>50</b>	<b>29%</b>
<b>120</b>	<b>71%</b>	<b>40</b>	<b>23%</b>
<b>110</b>	<b>65%</b>	<b>30</b>	<b>17%</b>
<b>90</b>	<b>53%</b>		



Ahora bien para saber en que etapa nos encontramos es muy fácil determinarlo en base a los siguientes parámetros:

- Etapa de alarma: de 0 a 33%
- Etapa de resistencia: de 34% a 66%
- Etapa de agotamiento: de 67% a 99%

La tensión emocional forma parte moral de la vida.  
Aprender a manejarla convenientemente favorece  
el bienestar individual y colectivo.

Algunas consecuencias del stress son::

- a) *Efectos emocionales*: ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad y vergüenza, irritabilidad, mal humor, melancolía, poca autoestima, nerviosismo y soledad.
- b) *Efectos conductuales*: propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos, alcoholismo, tabaquismo, conducta impulsiva y temblores.
- c) *Efectos intelectuales*: incapacidad para toma decisiones y concentrarse, hipersensibilidad a la crítica y olvidos frecuentes.
- d) *Efectos fisiológicos*: incremento del ritmo cardiaco, aumento de la presión, sequedad de la boca, dilatación de las pupilas, escalofríos, nudo en la garganta y endurecimiento de las extremidades.
- e) *Efectos laborales*: ausentismo, problemas interpersonales, baja productividad, aumento de accidentes y de rotación de personal, conflictos e insatisfacción en el trabajo.

Se aclara que esta lista no agota todas las posibilidades.

Frew (1997) identificó siete fuentes de tensión en el trabajo, a saber: el fracaso de las expectativas del empleado, la responsabilidad, el trauma por cambios obsoletos, la desorganización del medio laboral, los intentos por sobreponerse a las exigencias del trabajo y el afrontamiento de las expectativas del jefe y de las políticas la organización.

## Respuesta al estrés

La naturaleza de las situaciones de tensión es tal, que oponerse violentamente a ellas sólo contribuye a empeorar los problemas, mientras que la ubicación y exposición serena de uno mismo en medio del caudal de circunstancias puede evitar un fuerte impacto.

Las respuestas para disminuir la tensión se clasifican en tres grupos:

\* Evitar o disminuir la fuente de tensión.

\* Reevaluar la situación como menos amenazadora.

\* Reducir directamente la tensión.

En cuanto a ésta se tiene dos alternativas: una es el uso de agente químicos como aspirinas, cigarrillos, café, vino, tranquilizantes, barbitúricos, etc. Estos medios no apartan el estado de tensión, sino sólo disminuyen parcialmente o retrasan su aparición. Además el uso excesivo de dichos agentes pueden ser nocivos para la salud.

La otra posibilidad son las técnicas de autoayuda, o sea actividades diseñadas para relajar la mente y el cuerpo, y así proporcionar óptimos mecanismos para reducir la tensión.

Un esfuerzo deliberado y consciente por relajarse puede ser muy efectivo para reducir la tensión.

Entre las opciones de autoayuda para reducir o eliminar directamente el estado de tensión emocional están:

a) El control de la respiración

b) El ejercicio

c) La relajación

A este respecto existen 3 elementos simples que puede realizar en la comodidad de su hogar o en rato de ocio en su trabajo.

**1.- Meditación:** Se sugiere que el individuo después de sentarse cómodamente en una silla, cierre sus ojos y relaje sus músculos lo más que pueda. En seguida, conforme al ritmo de su respiración se regulariza y se torna apacible, debe comenzar a pronunciar mentalmente la palabra "uno" cada vez que hace una exhalación.

2.- *Siesta*: El dormir es un elemento necesario para recuperar fuerzas, con 20 min. de descanso efectivo se logra recuperar energía para continuar las labores cotidianas.

3.- *Ejercicios de relajación y tensión*: Consiste en tensar determinado grupo de músculos durante 5 seg., después de los cuales se afloja y se relaja ese mismo grupo de músculos durante 30 seg. Se puede hacer acostado en el piso. Se empieza tensando los pies (3 seg. por 30 de relajamiento), luego las pantorrillas, después los muslos -en este grupo de músculos-, las asentaderas.

2do. grupo de músculos; se empieza por el estómago, luego por la espalda y se termina con el pecho.

3er. grupo; lo componen las manos, los brazos, los antebrazos y bíceps.

Finalmente se tensan y se aflojan los hombros, el cuello y los músculos de la cara.

A continuación se proporciona otro método sencillo de relajación que puede realizarse con facilidad:

### **TÉCNICA DE RELAJACIÓN**

- Procure un lugar ventilado y sin ruido, de preferencia donde pueda permanecer sólo.
- Afloje su ropa y acuéstese cómodamente.
- Cierre los ojos.
- Inspire en cinco segundos.
- Expire en cinco segundos.
- Tense o apriete y luego afloje cada parte de cuerpo, inicie por la cara y termine por pies, realizando el ejercicio en forma descendente por todos los músculos.
- Afloje todo su cuerpo y sienta cómo descansa. Después respire profundamente.
- Imagine detalladamente un lugar agradable y apacible (una playa, un bosque, un valle, o algo gratificante).
- Después de esta actividad no se levante de inmediato, hágalo poco a poco.

## AUTOESTIMA

---

La autoestima es la forma en que una persona se siente con respecto a sí mismo, esta estrechamente relacionada con la familia y el medio ambiente que le rodea. Cada día enfrentamos cosas o sucesos que afectan la forma en que nos sentimos con respecto a nosotros mismos. Por ejemplo, si peleamos con nuestros padres o si un amigo o amiga nos critica puede hacerle daño a nuestra autoestima.

### ESCALERA DE LA AUTOESTIMA



#### AUTOESTIMA

"Sólo podemos amar cuando nos hemos amado a nosotros mismos."

#### AUTORRESPECTO

"La autoestima es un silencioso respeto por uno mismo" (D. Elkins)

#### AUTOACEPTACIÓN

"La actitud del individuo hacia sí mismo y el aprecio por su propio valer juega un papel de primer orden en el proceso creador" (M. Rodríguez).

#### AUTOEVALUACIÓN

"El sentirse devaluado e indeseable es en la mayoría de los casos la base de los problemas humanos" (C. Rogers).



#### AUTOCONCEPTO

"Dale a un hombre una autoimagen pobre y acabará siendo siervo" (R. Shuler)

#### AUTOCONOCIMIENTO

"Cuando aprendemos a conocernos en verdad vivimos" (R. Shuler).



## AUTOESTIMA ALTA Y BAJA

Una persona con autoestima alta, vive, comparte e invita a la integridad, honestidad, responsabilidad, comprensión y amor, siente que es importante, tiene confianza en su propia competencia, tiene fe en sus propias decisiones y en que ella misma significa su mejor recurso. Al apreciar debidamente su propio valer está dispuesta a aquilatar y respetar el valer de los demás, por ello solicita su ayuda, irradia confianza y esperanza y se acepta totalmente a sí misma como ser humano.

La autoestima alta no significa un estado de éxito total y constante, es también reconocer las propias limitaciones y debilidades y sentir orgullo sano por las habilidades y capacidades, tener confianza en la naturaleza interna para tomar decisiones.

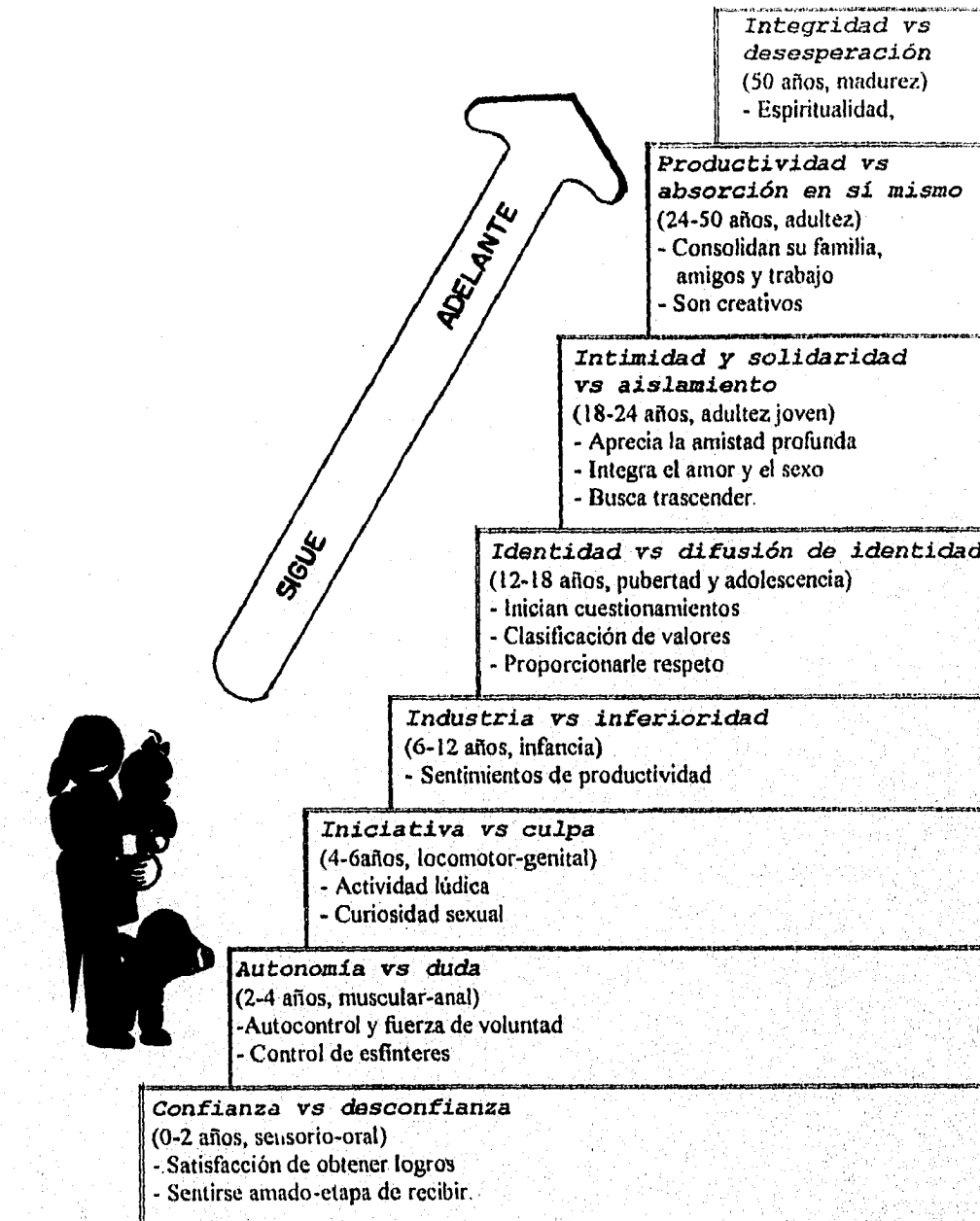
Los sentimientos de inferioridad e inseguridad que sufren las personas con autoestima baja, las llevan a sentir envidia y celos de lo que otros poseen, lo que difícilmente aceptan, manifestándose con actitudes de tristeza, depresión o renuncia, o bien con actitudes de ansiedad, miedo, agresividad y rencor, sembrando así el sufrimiento separando a los individuos, dividiendo parejas, familia, grupos sociales y aún naciones.

## DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA

El hombre va aprendiendo en las diferentes etapas de su vida datos, estilos y respuesta, valores, actitudes, que lo llevan entre otras cosas a poseer una buena Autoestima o no; y esto va a depender en gran medida de los mensajes tanto orales como corporales que recibe de los demás.

Erikson habla de ocho etapas por las que el hombre pasa en el proceso de su vida. Las edades no son rígidas, pueden fluctuar; por ejemplo, la autonomía pueden presentarse al año y medio a los tres años de vida. En este esquema se observa cómo se relaciona con las etapas de Sigmund Freud.

Para el paso de una etapa a otra se vive una crisis; la crisis suele ir acompañada por depresión y ansiedad, ya que es ideal algo seguro, conocido por algo incierto y desconocido.



## LA ASERTIVIDAD

Es el manejo positivo de la agresividad, entendiéndose ésta como fuerza, valor, empuje, intención, que impulsa obtener lo que desea, necesita, anhela, sueña, sin agredirse o lastimarse a sí mismo o a los demás.

El manejo de la asertividad en la persona es mediante una autoestima alta, el autoperdón y el uso de la razón. Ser asertivo es ser consciente de sí mismo, de la realidad de sus sentimientos y conducta.

El ser asertivo se caracteriza por pedir lo que se necesita, decir lo que gusta o no, lo que se siente cuando es necesario. Tener siempre presente el ¿para qué?, ¿para qué lo digo?, para informar, darse a conocer, etc., o para humillar, lastimar o reclamar, si este "para qué" no responde a algo positivo, es mejor callarse.

### Reglas básicas para ser asertivo.

1. Mantenga contacto ocular con su interlocutor.
2. Mantenga una postura erguida.
3. Hable de manera clara, audible y firme.
4. No hable en tono de lamentación, desesperación, ni en forma apologista.
5. Para dar mayor énfasis a sus palabras, utilice expresiones del rostro y de su cuerpo (Si es necesario).
6. Identifique cuando haya manipulación de parte de su interlocutor.
7. Inicie su actitud asertiva en situaciones en las que verdaderamente se sienta cómo y/o exitoso con su asertividad.

## LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Nadie se realiza solo, sino a través de otro, de razonar en otro, sin él no habría espejo, reflejo, ni quién mostrara otra forma de ver la realidad. Es más fácil ver las fallas en el otro que en sí mismo. Es más fácil "culpar" al otro, que darse cuenta y preocuparse por lo propio.

Como la persona se perciba a sí misma percibirá a los demás. Algunas veces verá en el otro lo que crea o lo que sienta de sí mismo. "El león cree que todos son de su condición".

El hombre es en el otro, a través del otro. Fracasará en sus relaciones si no puede tener buenas relaciones consigo mismo. Si tiene problema con las personas empezará por resolverlos mediante un aprecio crítico y honesto de sí mismo.

**CIERRE**

**MI DECLARACIÓN DE AUTOESTIMA**

(Virginia Sátir)

**YO SOY YO**

En todo el mundo no existe nadie igual, exactamente igual a mí. Hay personas que tienen aspectos míos, pero de ninguna forma el mismo conjunto mío. Por consiguiente, todo lo que sale de mí es automáticamente mío, porque yo sola lo elegí.

Todo lo mío me pertenece, mi cuerpo y todo lo que hace, mi mente con todos sus pensamientos e ideas, mis ojos, incluyendo todas las imágenes que percibe, mis sentimientos, cualesquiera que sean, ira, alegría, frustración, amor, decepción, emoción, mi boca y toda las palabras que de ella salen, refinadas, dulces o cortantes, correctas o incorrectas, mi voz fuerte o suave, y todas mis acciones, sean para otros o para mí.

Soy dueña de mis fantasías, mis sueños, mis esperanzas, mis temores.  
Son mis triunfos y mis éxitos, todos mis fracasos y errores.

Puesto que todo lo mío me pertenece, puedo llegar a conocerme íntimamente. Al hacerlo, puedo llegar a quererme y sentir amistad hacia todas mis partes. Puedo hacer factible que todo lo que me concierne funcione para mis mejores intereses.

Sé que tengo aspectos que me desconciertan y otros que desconozco. Pero mientras yo me estimo y me quiera, puedo buscar con valor y optimismo soluciones para las incógnitas e ir descubriéndome cada vez más.

Como quiera que parezca y suene, diga y haga lo que sea, piense y sienta en un momento dado, todo es parte de mí ser. Esto es real y representa el lugar que ocupo en este momento del tiempo.

A la hora de un examen de conciencia, respecto de lo que he dicho y hecho, de lo que he pensado y sentido, algunas cosas resultarán inadecuadas. Pero puedo descartar lo inapropiado, conservar lo bueno e inventar algo nuevo que supla lo descartado.

Puedo oír, ver, sentir, pensar, decir y hacer. Tengo los medios para sobrevivir, para acercarme a los demás para ser productiva, y para lograr darle sentido y orden al mundo de personas y cosas que me rodean. Me pertenezco y así puedo estructurarme.

**YO SOY YO Y ESTOY BIEN.**

## MOTIVACIÓN

---

La motivación es un estado interno que puede ser el resultado de una necesidad, y se le caracteriza como algo que activa o excita conducta que por lo común se dirige a la satisfacción del requerimiento instigador. Los motivos establecidos de manera principal por la experiencia son conocidos sólo como motivos, y aquellos que surgen para satisfacer necesidades básicas relacionadas con la supervivencia y que están arraigados en la fisiología por lo general son denominados impulsos. Los motivos no tienen bases biológicas evidentes.

### La frustración como factor de la conducta.

Una buena parte de la actividad de una persona consiste en seguir procedimientos aprendidos y rutinas. Un problema nace para un individuo cuando su conducta hacia una meta resulta bloqueada y no ha aprendido técnicas para hacer frente a la nueva situación.

El nivel de frustración depende de la tolerancia del individuo, de su historial anterior de frustración, de la urgencia bajo la que está actuando y de su interpretación de la situación. También resulta más fácilmente frustrados por una interferencia causada por otra persona que por un objeto físico, porque experimenta más fácilmente a las personas como interferencias que como problemas. Esto no significa que la frustración en los adultos dependa siempre de la interferencia humana.

### S.O.S.

Un método sencillo que nos permite analizar situaciones laborales de manera positiva es el conocido como S.O.S. Este consiste en tres pasos simples:

**S. Situación:** Describa la situación laboral en detalle.

**O. Oportunidad:** Establezca metas laborales en términos positivos.

**S. Solución:** Mediante una lluvia de ideas obtenga 20 posibles soluciones para realizar la meta. Seleccione después las mejores sugerencias y organícelas en pasos de acción.

Este método permite tener una visión positiva de la jornada laboral, ya que da la posibilidad de analizar la actividad laboral ejercida por el propio trabajador, observando su conducta y sus posibles consecuencias.

## El poder de los 4

Otro método sencillo es el llamado poder de los cuatro que consiste básicamente en:

<b>VISIÓN</b>	<b>ESTÍMULOS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES</b>
<b>SENTIDO DE ADAPTACIÓN</b>	<b>DIVERSIÓN</b>

**LA VISIÓN.** Se refiere a la imagen que tengo de mi mismo, con mis defectos y mis potencialidades, así como del medio social que me rodea. La visión no es solo la familia y el trabajo sino la relación que establezco con las demás gente que me rodea.

**SENTIDO DE ADAPTACIÓN:** Hacen alusión a la forma como una persona se adapta a los cambios que la modernidad implica. El tener una mentalidad abierta al cambio conlleva a tener una visión de lo que soy y de lo que puedo hacer.

**ESTÍMULOS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES:** Es importante que los estímulos no se basen exclusivamente en cosas materiales y en comparaciones con los demás, sino más bien en la satisfacción personal. De ahí que la estimulación sea personal y en base los intereses de cada persona

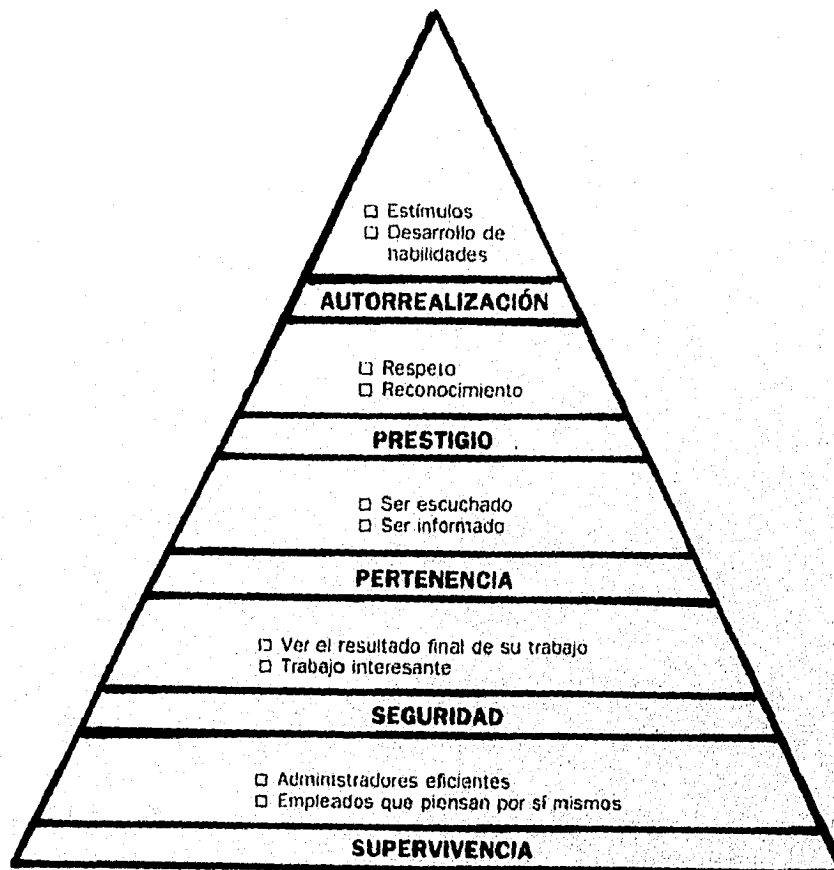
**DIVERSIÓN:** Este elemento generalmente es descuidado, pero es uno de los más importantes para el buen funcionamiento del ser humano. El individuo como ente social requiere de cierto nivel de diversión que le brinde satisfacción en su vida personal. La diversión puede ser de diferentes maneras; con la familia, los amigos, pareja, trabajo, etc. Lo importante es no estancarse en alguno de ellos pues se autolimita uno mismo.

Es recomendable hacer un análisis del poder de los cuatro, ya que el sentirnos escuchados y tomados en cuenta da satisfacciones personales, que ni el propio dinero puede proporcionar.

## Teoría de Abraham Maslow

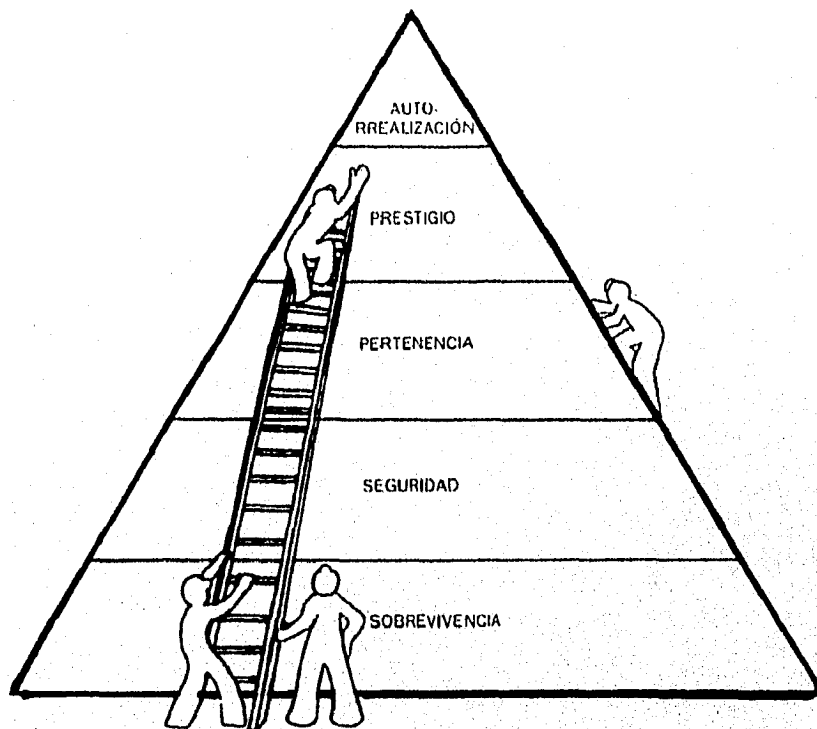
La satisfacción de un empleado está constituida por varios factores, pero pueden relacionarse con los cinco niveles de necesidad descritos inicialmente durante la década de los 50's por el psicólogo Abraham Maslow. Él decía que todas las personas tienen las mismas necesidades y que empleamos cada día en satisfacer una o más de estas necesidades.

Este autor jerarquiza las necesidades desde el orden más bajo en la siguiente forma:



Es importante hacer un análisis y verificar que necesidades estamos cubriendo cotidianamente y ver cual nos hace falta.

## ¿EN QUÉ PELDAÑO SE ENCUENTRA USTED?



La jerarquía de Maslow muestra que todos los seres humanos tienen las mismas necesidades. ¿Cómo es que son satisfechas en el trabajo promedio? Marque con una "X" el nivel en el que crea invertir la mayor parte de su tiempo. ¿Se encuentra usted en el nivel de la sobrevivencia o está más cerca del de la autorrealización? O bien, ¿opera usted, como la mayoría de la gente, en los niveles de la seguridad y el prestigio?

Observe nuevamente el triángulo. Encierre en un círculo su "X" y luego coloque otras con las iniciales de las personas que trabajan con usted, según el nivel en el que crea que ellas se encuentran.



## La motivación mediante el kita's.

El más seguro y menos complejo sistema de conseguir que alguien haga algo es darle un buen puntapié en el trasero; administrarle lo que llamaremos un kita's. Existen variadas formas de kita, siendo algunas de ellas las que exponemos a continuación:

### *El kita físico negativo*

Este consiste en la literal aplicación del término, y fue muy ampliada en el pasado.

### *El kita psicológico negativo*

Es el empleo de procesos psicológicos en el individuo que conlleva muchas veces a diferentes cuestionamientos, "me pregunto qué quiso darme a entender", "el jefe me anda vigilando constantemente", son expresiones sintomáticas.

### **El kita positivo.**

Cada ser humano por lo general tiene una batería que es alimentada por las opiniones, sugerencias y aportaciones, entre otros, de los demás. Sólo cuando esa batería tenga su propio generador podremos hablar de motivación. Para que la motivación sea interna y no externa podemos utilizar algunas formas de *kita* positivo, requeridas en la administración de personal y que se suponen aptas para instigar la motivación, estas son:

- \* Reducción de la jornada de trabajo
- \* Aumentos de sueldo
- \* Beneficios sociales
- \* Relaciones humanas
- \* Capacitación: es "sensibilidad"
- \* Comunicación
- \* Intercomunicación
- \* Participación en la tarea
- \* Consejeros psicológicos

## Factores motivantes y factores higiénicos.

La teoría sobre motivación e higiene, en lugar de racionalizar y simplificar el trabajo para aumentar la eficiencia, recomienda que el trabajo sea enriquecido para que el personal aumente su rendimiento. El enriquecimiento del trabajo busca brindar oportunidades para el desarrollo psicológico del empleado, mientras que la ampliación del trabajo simplemente ensancha horizontalmente la tarea.

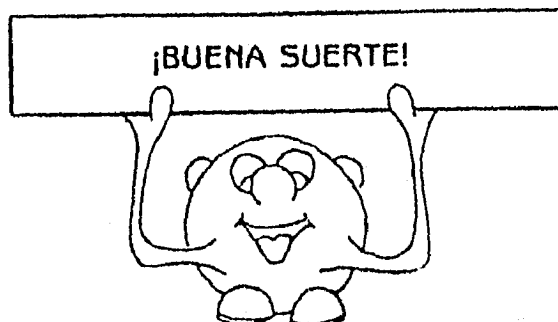
**PRINCIPIOS DE ENRIQUECIMIENTO DE TAREAS**

<i>Principio</i>	<i>Factor Motivante</i>
1.- Eliminar controles, conservando los que permitan dar crédito al personal por sus méritos.	Responsabilidad, reconocimiento por lo realizado.
2.- Aumentar la oportunidad de obtener crédito por su trabajo.	Responsabilidad, logro y reconocimiento por lo realizado.
3.- Asignar a cada individuo una unidad natural completa de trabajo ( módulo, división, área, etc.).	Oportunidad de realización, reconocimiento por lo realizado, responsabilidad.
4.- Elevar la autoridad de los empleados, otorgándoles mayor libertad de trabajo.	Oportunidad de realización, logro y responsabilidad.
5.- Hacer llegar los informes periódicos directamente al empleado, en vez de hacerlo en forma exclusiva a su supervisor.	Reconocimiento por lo realizado.
6.- Asignar nuevas y más difíciles tareas.	Desarrollo, capacitación
7.- Asignar a un empleado tareas determinadas o especializadas, para que pueda llegar a ser más experto en ellas.	Responsabilidad, desarrollo, capacitación y ascensos.

**Teoría de Chris Argyris.**

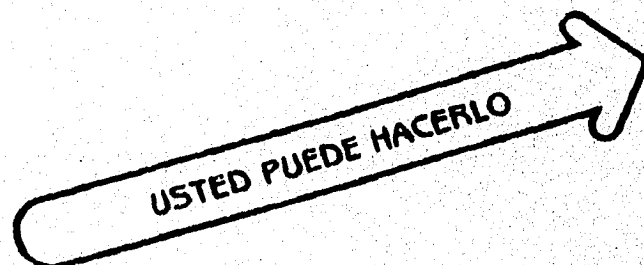
Este autor enfrenta los intereses personales del trabajador a los de la organización. Critica los sistemas de la organización formal argumentando que la dirección y el control del personal son sumamente estrechos y detallados, dejándole al trabajador muy poca libertad para adaptar las reglas a las circunstancias, para seleccionar posibilidades.

Para este autor la dirección ideal sería aquella que permitiera el desarrollo y crecimiento del individuo. Recurre a la jerarquía de necesidades de Maslow y piensa que el mejor liderazgo es el que permite que el trabajador se actualice, y debe comprender el enriquecimiento del trabajo, la dirección centrada en los empleados y la dirección realista.

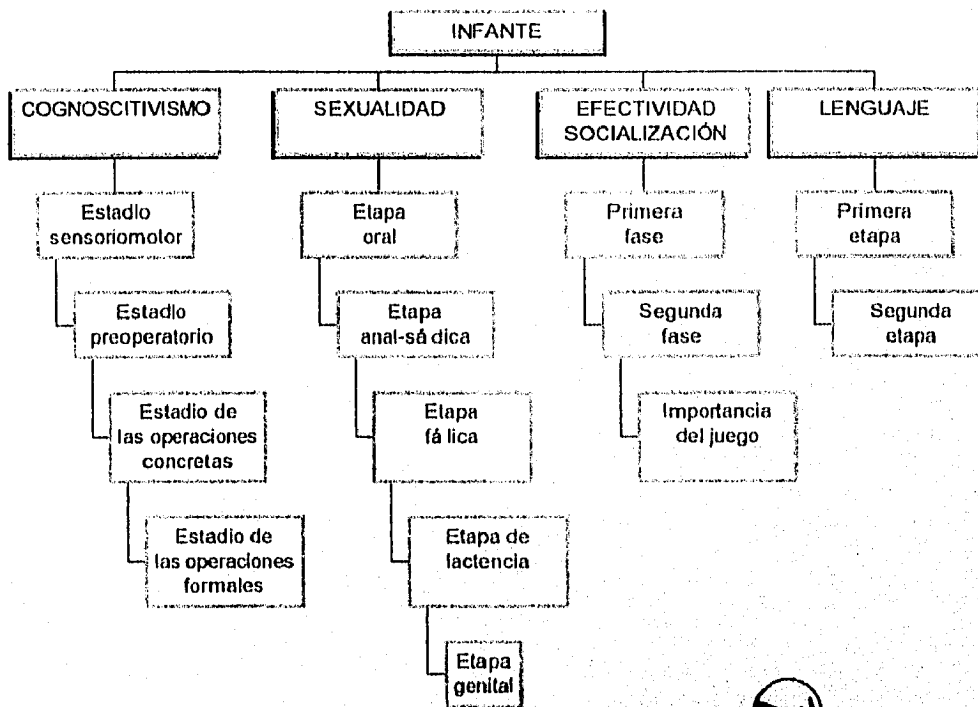


**RECUERDEN**

**LA FELICIDAD NO DEPENDE DE LO QUE  
PASA A NUESTRO ALREDEDOR SINO  
LO QUE PASA EN NUESTRO  
INTERIOR. ES AHÍ DONDE  
COMIENZA EL ARTE  
DE HACER DE LA  
VIDA UN  
ARTE**



# DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD DEL INFANTE



# INTRODUCCIÓN

---

En las últimas décadas de la educación en México se ha dado una mayor importancia a la Educación Inicial, la cual se ha ido desarrollando a través de un proceso histórico, que va desde las culturas mesoamericanas, hasta la actual reforma educativa (modernización educativa).

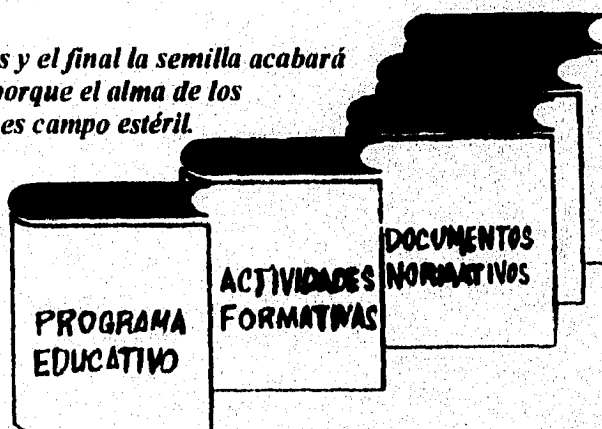
Se considera importante el desarrollo infantil debido a que es el origen de todos los procesos psicológicos del adulto, ya que es en ésta etapa donde se forma la inteligencia, la personalidad y el carácter que conforman al adulto toda su vida.

De manera particular las guarderías proporcionan al niño atención en su desarrollo integral: cognoscitivo (intelectual), afectivo, social y psicomotor, así como en la formación de hábitos en beneficio de su salud, mediante los servicios que brindan.

Es por ello que el objetivo del presente manual es proporcionar lineamientos generales sobre el desarrollo infantil, en base a las teorías científicas modernas que orientan las actividades que se realizan en las guarderías así como los documentos normativos que regulan la operación de unidades e indican las acciones y procedimientos a seguir para lograr los objetivos del servicio de guarderías.

Este manual da contenido al curso Desarrollo de la personalidad del infante el cual al término- como al final de un viaje-, sin duda cada participante habrá tenido sus propias experiencias y habrá sacado sus propias conclusiones. Pero lo importante es que todos, conductores y niños, se sientan enriquecidos y, en consecuencia, satisfechos de la tarea desempeñada.

*Sembradores somos y el final la semilla acabará  
fructiferando, porque el alma de los  
niños nunca es campo estéril.*



## COGNOSCITIVISMO

---

La teoría cognoscitivista encabezada por Jean Piaget, tiene influencia Gestaltista, la cual considera al sujeto como una totalidad, de manera que el desarrollo psíquico se inicia al nacer y concluye en la edad adulta. Dicho desarrollo consiste en llegar a un equilibrio, con lo cual el desarrollo es una progresiva equilibración, de menor a mayor grado, con respecto a la edad.

La actividad mental consiste en dos formas de organización, por un lado el desarrollo motor y por el otro el desarrollo afectivo, que dependen de dos dimensiones (individual y social).

El desarrollo cognoscitivo en el niño es un proceso de construcción psicogénica que, desde el nacimiento hasta la edad adulta, pasa por una serie de etapas o cambios evolutivos que poseen un orden constante. La aparición de estas etapas puede variar dependiendo de las acciones e interacciones que el niño experimenta con los sujetos y objetos de conocimiento.

En estas interacciones los niños tienen su propia manera de organizar las cosas y sus ideas. Estas se van reestructurando y ampliando como resultado del interjuego con su medio ambiente y de la forma como interpreta su mundo.

Durante el desarrollo cognoscitivo intervienen en forma constante e interdependiente, cuatro factores que son determinantes y esenciales en la construcción del conocimiento. Estos factores son:

### Maduración

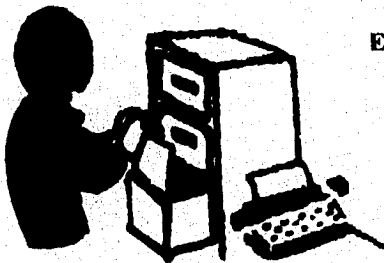
#### Experiencia

#### La transmisión Social

#### Equilibración o autorregulación progresiva

#### Asimilación

#### Acomodación

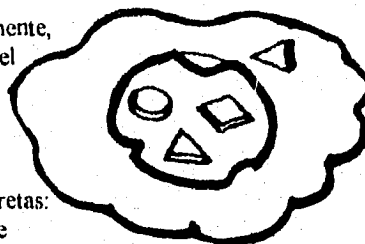


Estos factores son el punto de partida para considerar toda acción como el resultado de una elaboración activa por parte del niño en interacción con su medio. En este sentido, se afirma que el conocimiento no se adquiere por imposición, transmisión o enseñanza sino que se construye a través de la interacción con las cosas y con los otros. La inteligencia consiste en esta capacidad del ser humano para la adaptación, para encontrar un equilibrio entre él mismo y su ambiente.

De acuerdo con la teoría psicogenética, el desarrollo cognoscitivo o intelectual se divide en cuatro etapas o estadios que se caracterizan por la aparición de estructuras diferentes de un período a otro:

Estadio sensoriomotor: de 0 a 2 años aproximadamente, en el que domina la acción física.

Estadio preoperatorio: de 2 a 7 años aproximadamente, en el que aparece la representación de la acción, del lenguaje hablado y el pensamiento prelógico.



Estadio de las operaciones concretas: de 7 a 11 años aproximadamente caracterizado por la aparición de la lógica, la reversibilidad, el pensamiento lógico e intelectual.

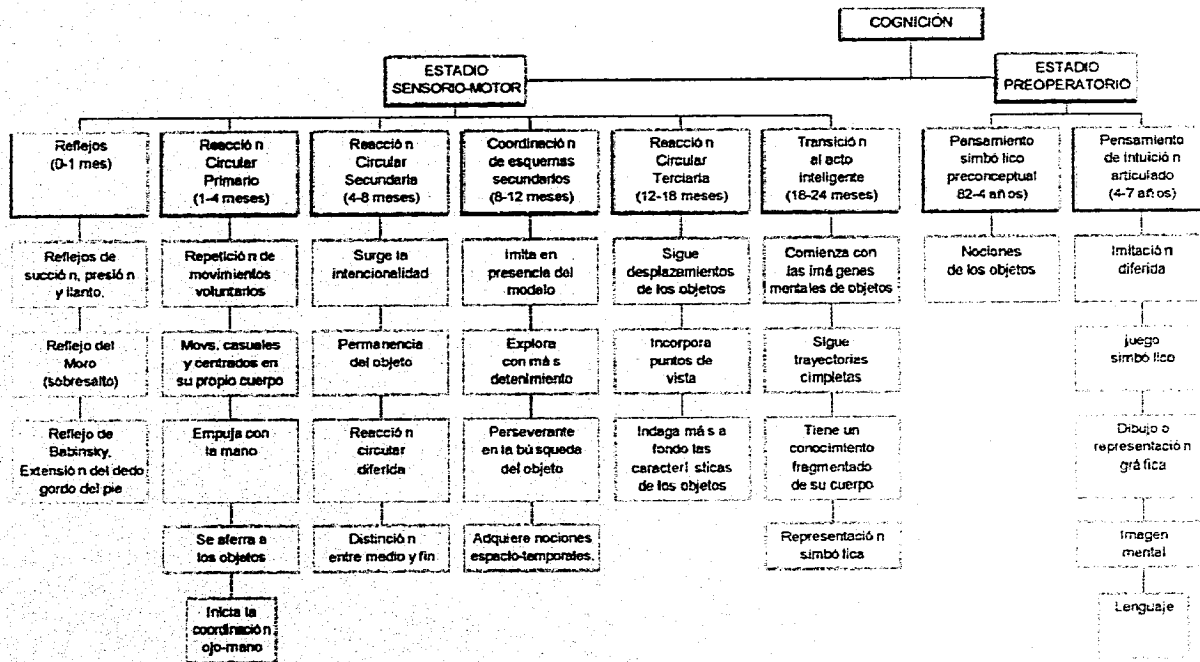
Estadio de las operaciones formales: de 11 a 15 años aproximadamente que se caracteriza por el pensamiento lógico-abstracto.

Los cuatro períodos: sensoriomotores de la inteligencia, representativa y preoperatoria, de operaciones concretas y de operaciones formales; subsisten en el curso de los estadios ulteriores y tienden a conformar una serie de caracteres momentáneos o secundarios, para una mayor organización.

Para los fines de este programa, el interés se centra en los dos primeros períodos, dadas las necesidades y características de los niños que asisten a las guarderías del IMSS (43 días hasta 4 años). Las características de cada uno se abordan a continuación.



# DESARROLLO COGNOSCITIVO, SEGÚN PIAGET





Por otra parte, Gesell fue uno de los investigadores que se ocupó de describir y clasificar a los niños, tomando en cuenta sus actitudes perceptivas, motoras y sociales. Por su parte, Watson afirmaba que en el niño existen tres emociones básicas: el temor, la ira y el afecto, las cuales aparecen al poco tiempo de nacer, y es la experiencia la que enseña a los niños a temer a ciertos objetos, ya que son resultado de un temprano condicionamiento.

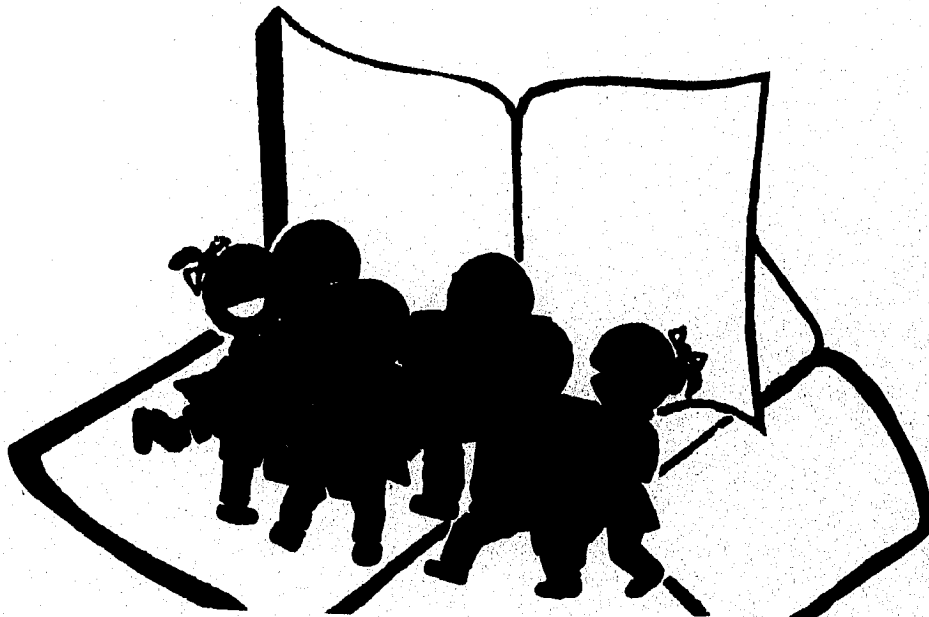
Gesell diferenció la conducta del niño en cuatro áreas principales, de las que partió para preparar escalas que determinarán el nivel de desarrollo del niño. Dichas áreas son las siguientes:

1.- Conducta motora: abarca el control de todo el cuerpo así como su coordinación; en ella se encuentra el equilibrio de la cabeza, la posición sentada y erecta, el andar y la manipulación de objetos.

2.- Conducta adaptativa; comprende la coordinación vista-mano, cuando el niño alcanza y maneja objetos, la solución de problemas prácticos y la exploración y manipulación de objetos. En éste rubro se incluyen estímulos como una campana, juegos colgantes, el dibujo y cubos,

3.- Conducta del lenguaje; señala todos los medios de comunicación de que es capaz el ser humano, como la expresión facial, los movimientos de postura, las gesticulaciones, las vocalizaciones prelingüísticas y el habla.

4.- Conducta personal-social; son las reacciones personales del niño y la sociedad, como la alimentación, el aseo, el juego, el sentido de la propiedad y la sonrisa.



## DESARROLLO SEXUAL

El desarrollo sexual, según Freud, es la base de una vida sana, es la estabilidad de una vida sexual, la cual determina el comportamiento humano.

Durante el desarrollo sexual intervienen en forma constante e interdependiente, varios factores que son determinantes y esenciales en la construcción de la sexualidad del niño. Estos factores son:

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
<b>Instinto</b>	Es la necesidad fisiológica que posee el individuo, la cual es hereditaria (innata). El cual tiene siempre un objeto y meta fija, y pone en marcha comportamientos estereotipados. La meta del instinto es apaciguar una tensión producida en el organismo- el hambre ,por ejemplo -, y ello solo puede lograrse con un objeto específico, el alimento en este caso.
<b>Pulsión sexual</b>	Es una fuerza constante, es decir, más que eliminar una tensión la mantiene permanente, careciendo de objetos y metas predeterminadas, como el instinto. De ahí el surgimiento de aberraciones o perversiones sexuales <sup>1</sup> , las cuales tienen como fundamento el carácter erróneo de la pulsión sexual.
<b>Líbido</b>	Es la energía que sirve de base para las transformaciones de la pulsión sexual en cuanto al objeto (desplazamiento de las cargas emocionales hacia otra persona), en relación a la meta (por ejemplo, sublimación), y a la fuente de la excitación sexual (diversidad de zonas erógenas).
<b>Apuntalamiento</b>	El niño, aún antes de su nacimiento, posee el carácter de objeto sexual, la madre, en particular, independientemente de su conciencia, es la primera seductora del niño e introduce en él la sexualidad a través de un conjunto de intercambios, en especial de alimentos, heces, y orinas que en la relación madre-niño, posee un valor simbólico.

<sup>1</sup> Entendiendo por perversión sexual un modelo de funcionamiento de la sexualidad humana, consideradas moralmente como: degeneraciones de un instinto que se consideraba "natural" algunas de las más comunes son: homosexualidad (Relación sexual con personas del mismo sexo), fetichismo (Veneración a un objeto de la persona amada, sea éste una prenda íntima o un objeto cualquiera), travestismo (Vestir con ropa del sexo opuesto), exhibicionismo (Mostrar las partes genitales); sadomasoquismo (Sentimiento de placer al dañar a otra persona), entre otros.

<b>Autoerotismo</b>	Se refiere a la ausencia de objeto exterior en la pulsión sexual infantil, es decir, el objeto forma parte del sujeto. El objeto aparecerá en el exterior cuando resulte para él imposible continuar con el autoerotismo, así mismo por la existencia de límites que la ley de la prohibición del incesto impondrá. El autoerotismo se vincula así al narcisismo primario absoluto, estado de plenitud del sujeto consigo mismo.
<b>Zonas erógenas</b>	Las zonas erógenas se definen como regiones del cuerpo susceptibles de ser asiento de sensaciones, placenteras. Constituyen a la vez zonas de intercambios biológicos y simbólicos, abarca toda la superficie del cuerpo como zona erógena, y aún a los órganos internos.

Se ha reconocido que durante la infancia, se van formando tres instancias que van a conformar el aparato psíquico del individuo (ello, yo, y superyo). Para Freud -como padre del psicoanálisis-, la conducta del recién nacido depende de los instintos inconscientes llamados impulsos, los cuales tienen poca relación con la realidad exterior, por lo que la primera instancia que posee el niño, es el ello, es decir, la parte del inconsciente que funciona como fuente de energía (libido), que busca la satisfacción inmediata (alimentación, abrigo, comodidad) y el estado de narcisismo primario se hace presente, ya que su libido se dirige a sí mismo y no es capaz de diferenciar entre él y los objetos externos, sintiéndose omnipotente porque sus necesidades son inmediatamente satisfechas.

El yo comienza a funcionar cuando el niño comprende que el medio externo es quien le satisface sus necesidades, pero no de manera inmediata, apareciendo la privación, que lo lleva a diferenciar entre el yo y el no-yo. A medida que el niño crece, las formas de búsqueda de placer, son remplazadas por el principio de la realidad, que implica la sustitución de la satisfacción inmediata por la futura.

Finalmente, el super-yo se establece como regulador de la iniciativa, que es la conciencia moral, cuyas funciones giran en torno a las exigencias morales, manifestándose en la autocrítica y la formación de ideales. De manera que la relación de las tres instancias psíquicas es intrínseca, ya que el yo es mediador entre el ello (placer) y el super-yo (conducta moral), éste último es inconsciente porque su incorporación no es advertida por el niño ya que ocurre a muy temprana edad.

El desarrollo sexual en el niño es un proceso de construcción continua, desde el nacimiento hasta la edad adulta que pasa por diferentes etapas. Su consecución puede variar dependiendo de las acciones e interacciones que el niño experimenta con los sujetos y objetos de conocimiento.



Las fases del desarrollo sexual infantil son:

- Fase Oral
- Fase Anal-Sádica
- Fase Fálica
- Fase de Lactencia
- Fase Genital



Para fines de éste programa, el interés se centra en las cuatro primeras etapas, dadas las necesidades y características de los niños que asisten a las guarderías del IMSS (43 días hasta 4 años). Las características de cada uno, se abordan a continuación:

### ETAPA ORAL

Esta se extiende desde el nacimiento al destete y el placer está colocado en la succión, independiente de las necesidades alimenticias -es un placer autoerótico. Es el tipo de placer narcisista primario en que el sujeto no tiene todavía la noción de un mundo exterior diferenciado de él. La madre produce en el bebé sensaciones de placer, y llega a ser en su presencia y en su persona, un objeto de amor.

Posteriormente el bebé morderá todo lo que tenga en la boca, los objetos y también el seno, si todavía mama de su madre; y como el mordisco es su primera pulsión agresiva, la manera en que se lo permita o no el objeto de amor es de primerísima importancia, hasta el punto que de ello depende el aprendizaje de la lengua materna.

Si hay un destete brusco que priva al niño del seno materno, sin que haya sustituido al objeto por otro se corre el riesgo de quedar fijado en esta etapa (tal como les sucede a los que se chupan el dedo hasta muy tardíamente). El predominio de los componentes orales parciales se refleja en posteriores empleos como oradores, cantantes, fumadores, bebedores, tragones o toxicómanos.

La boca tiene por lo tanto cinco modos de funcionar: 1)Incorporar, 2)Retener, 3)Morder, 4)Escupir, 5)Cerrar.

Ingerir por la boca es el prototipo de la adquisitividad, retener es el prototipo de la tenacidad, morder es el de la destructividad, escupir es el de rechazo y desdén, y el de cerrar es el prototipo de desaire y negativismo.



### ETAPA ANAL

Para el niño de 1 a 3 años, el 90% de los intercambios con los adultos son a propósito del alimento y del aprendizaje de la limpieza y control de esfínteres.

Se puede percibir el relajamiento espontáneo de sus esfínteres excrementicios. Surge el primer descubrimiento de una situación de ambivalencia esto es, de retención o expulsión de las heces o la orina, lo cual dependerá de la actitud que tome el adulto cuando el niño defeque, sea de agrado o desagrado.

Por la conquista de la disciplina de los esfínteres el niño descubre también la noción de su poder y de su propiedad privada: Sus heces, que puede dar o no, según quiera. Poder autoerótico por lo que se refiere a su tránsito intraintestinal y poder efectivo sobre su madre, a la que puede recompensar o no, con el regalo de sus heces.

Pero expulsar sus excrementos a horas fijas, a menudo con esfuerzo, no esperar la necesidad imperiosa y espontánea, no jugar a retenerlos, constituye, en la óptica del niño, una renuncia. Ahora bien, el niño no renuncia a un placer si no es a cambio de otro.

Entonces, en lugar de jugar con sus excrementos, se verá absorto en la fabricación de pasteles de arena y chapoteará en la porquería, en el agua, en el barro; debido a este desplazamiento, inconsciente, la actitud más o menos severa de los padres, en cuestión de limpieza no solo esfinteriana, sino general, favorecerá o entorpecerá el despliegue del niño y su adaptación a la vida social con soltura de cuerpo y destreza manual.

En esta etapa se generan las fobias que se traducen en la angustia ante un objeto investido por el propio niño de un poder mágico. Este objeto, generalmente animal, representa, para el inconsciente del niño, el adulto autoritario sustituyendolo por el animal temido.

### ETAPA FÁLICA

Durante la etapa fálica (4 y 5 años), los niños conocen sus genitales y el placer de la masturbación. La causa ocasional del despertar de la zona erógena fálica, el pene en el niño y el clitoris en la niña, puede ser la excitación natural de la micción, añadida a los tocamientos repetidos que tienen lugar durante el aseo (Masturbación<sup>2</sup> primaria del bebé), misma que reaparecerá en el transcurso del tercer año (Masturbación secundaria).

Hasta el momento en que se adquiere definitivamente el control de los esfínteres surge la masturbación secundaria. Su prohibición ocasiona en gran parte la persistencia o el retorno de orinarse en las noches, en la segunda infancia, acompañado o no al chupeteo del dedo.

<sup>2</sup> Entendiendo por masturbación el acariciar y manipular los órganos propios produciendo placer sensual.

La curiosidad sexual comienza desde antes del tercer año; su primer objetivo es saber de dónde vienen los niños. Este interés se despierta a menudo por el nacimiento de un hermanito en la familia o por la identificación con un camarada de juegos que está descontento, o gratificado, por la llegada de un hermanito o una hermanita.

Así mismo descubre la muerte al observar a los animales. Al encontrar inmóviles una mariposa, un pájaro, una lagartija o una mosca pregunta: ¿Por qué?", y se le responde ¿Por qué está muerto?. Posteriormente matar es inmovilizar. El silencio y la inmovilidad representan para el niño signos de muerte impuesta y sufrida.

El complejo de Edipo<sup>3</sup>, que surge alrededor de los 4 años, alcanza su máximo despliegue hacia los 6 años. En esta etapa el pene es el órgano privilegiado y cuando el niño descubre que las niñas no lo poseen, no pudiendo identificar la vagina, imagina que lo ha perdido debido al hacer actos inadecuados, como su propia masturbación que le produce regaños, así se forja la amenaza de castración. En el caso de las niñas la primera observación que hacen "me va a crecer" y luego siente un gran odio hacia la madre culpándola de su castración. Posteriormente se vuelca hacia el padre identificándose, con el objeto de obtener un pene del deseo que también es frustrado. El conocimiento de que solo las mujeres pueden tener hijos le permite a las niñas realizar un desplazamiento simbólico, donde en vez de buscar tener un pene, busca tener un niño. Mientras que los niños permanecen más tiempo ligado a la madre y su separación se da al posibilitarle la búsqueda de los objetos sexuales fuera de su núcleo familiar inmediato.

Si el niño asiste a las relaciones sexuales de los padres, sea porque duerme en su recámara, lo que desgraciadamente es demasiado frecuente, sea que los sorprenda, lo interpreta como un acto sádico, una batalla en la que papá es el más fuerte y en la que el papel de la madre lo trastorna. Su diosa tabú y querida es allí vencida y quizá muera. La sangre menstrual, cuando la ve, confirmará su hipótesis.

### **ETAPA DE LACTENCIA**

Se ubica ante la declinación de la sexualidad infantil (5to. o 6to. año) y el comienzo de la pubertad, que representa una etapa de detención de la evolución de la sexualidad. En ésta se observa una disminución de las actividades sexuales y la aparición de diferentes actitudes como el pudor así como aspiraciones morales y estéticas.

Paralelamente al desarrollo de las fases sexuales del niño se originan diferentes elementos que le ayudan a defenderse del mundo exterior a los cuales Freud denominó mecanismos de defensa.

<sup>3</sup> El complejo de Edipo es el conjunto de deseos amorosos y hostiles que el niño experimenta respecto a sus padres. de igual manera sucede para la niña denominándose complejo de Electra.

Los mecanismos de defensa son aquellos medios psicológicos que el yo utiliza para encontrar una solución de los conflictos que surgen entre las exigencias instintivas y la necesidad de adaptarse al mundo de la realidad. Funcionan en el inconsciente y pueden distorsionar la realidad, incluso negarla. Algunos de los más frecuentes que se presentan en la etapa infantil son los siguientes:

### **IDENTIFICACIÓN**

Proyectivamente: Nos identificamos con el primer personaje de una película

Introyectiva: El hijo camina como el padre

Desplazamiento: Cuando rompe un jarrón le echa la culpa al hermano.

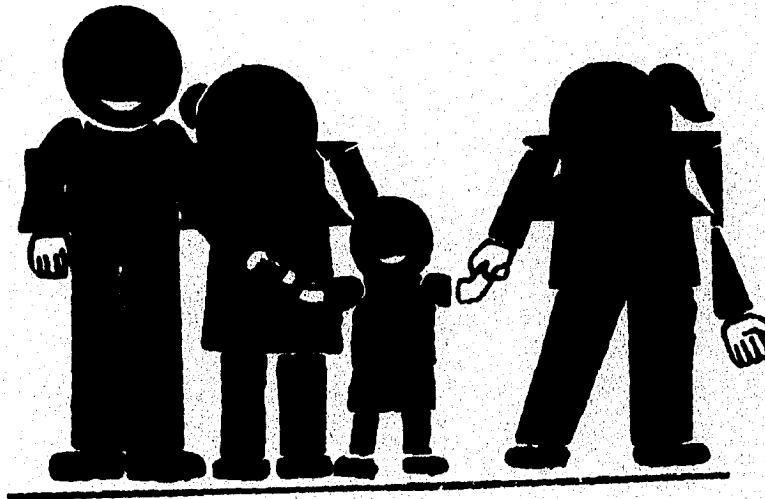
### **REGRESIÓN**

### **REPRESIÓN**

### **DESPLAZAMIENTO**

### **SUSTITUCIÓN**

Estos mecanismos son los que presentan generalmente los niños en su primera infancia, pero que posteriormente irán aumentando y en esa misma medida crecerán los complejos, como son: la formación reactiva, la sublimación, la negación, entre otros.



## **DESARROLLO AFECTIVO**

---

El desarrollo afectivo del niño, al igual que el cognoscitivo, es evolutivo y pasa por diferentes etapas cuyo dinamismo y funcionamiento se origina a través de una fuerza expresada en el psiquismo, el cual es considerado como un proceso dinámico en el que interactúa la energía propia del sujeto con los objetos de conocimiento y el mundo social.

Cada una de estas etapas tienen características propias y constituyen la base de modo de relación cognoscitiva-afectiva que el sujeto establece en la interacción con el medio. De ahí que las vivencias que el niño experimenta en las etapas más tempranas de su vida, van a posibilitarse que se adentre en la realidad del mundo cognoscente.

El niño, a través de una relación familiar, va construyendo su conocimiento en una estrecha interdependencia con su vida afectiva. A medida que crece y se desarrolla, las experiencias y relaciones afectivas con su familia y personas que va conociendo se hacen más ricas y diversas, debido a los efectos de las leyes internas de su propio desarrollo, a las influencias culturales y al modo particular de manejar sus respuestas a demandas e influencias educativas y sociales.

Las relaciones interpersonales que va experimentando el niño, son la fuente original que le permitirá confiar o desconfiar en el mundo que le rodea y forman el principio del desarrollo de la esperanza y de la voluntad en él. A través de esas relaciones, va vinculando una serie de virtudes y valores que desarrolla junto con su evolución psicosocial.

Estas vivencias son determinantes y relevantes para la formación del carácter y personalidad del niño y para su modo de relación en el mundo. En ésta, como en la totalidad de vivencias que influyen en el desarrollo de todo individuo, interaccionan factores biológicos, psicológicos y sociales que se unifican en una sola fuerza, puesto que el ser humano es siempre un organismo, un yo y un miembro de la sociedad que está comprometido en los procesos de organización de estos tres factores.

Es importante reconocer que en situaciones de separación, cuando las madres trabajadoras tienen que dejar a sus hijos al cuidado de otras personas, se provoca en los niños un descontrol emocional, factible de superar cuando se asumen estrategias de adaptación, situaciones y experiencias afectivas que le permiten al niño adecuarse a este nuevo entorno de manera equilibrada.

Es necesario insistir que para el niño la relación afectiva establecida con la persona que lo atiende, sea la madre natural o el personal de una guardería, constituye una necesidad primaria, tan o más importante, como puede serlo la alimentación.



## I. ETAPA

En la primera etapa del desarrollo infantil los contactos más significativos entre el niño y su medio social se realizan a través del alimento. Su boca y la actividad de succión establecen el principal modo de comunicación con la madre y el mundo exterior.

Es importante destacar que no es la duración del contacto oral ni la cantidad de alimento lo que determina la calidad de la experiencia, sino el modo del contacto interpersonal establecidos entre el niño y la madre o quien atienda al niño.

Así todos los contactos que establezca con las personas, sean éstos, niños o adultos, tendrán una carga emocional importante que repercutirá trascendentalmente y en la forma de interrelacionarse y socializarse con los otros miembros de su grupo.

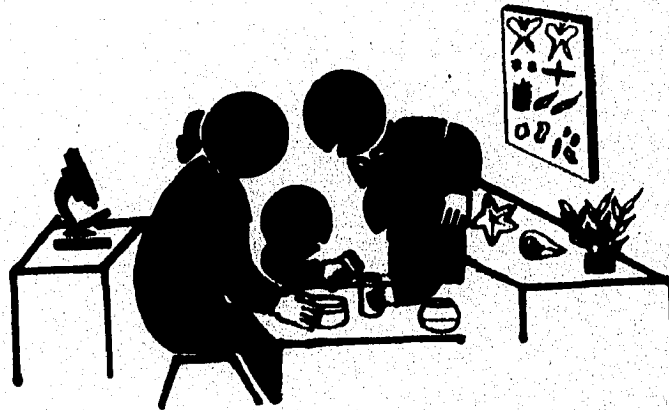
La comunicación constante entre padres de familia y educadores es, por lo tanto, determinante para procurarle una adaptación con el medio social sin alteraciones afectivas o cognitivas a través de actitudes y conductas encaminadas a satisfacer el deseo del niño provocando experiencias placenteras que lleven a un equilibrio duradero.

- Se inicia la formación de los sentimientos de confianza y desconfianza, los cuales se transmiten a través de la relación que el adulto tiene con el niño al hablarle, dormirlo, alimentarlo y asearlo.

Experimenta sus primeras relaciones sociales y aprende a confiar en los demás, cuando los adultos lo cargan, le sonríen, le cantan, lo arrullan, juegan con él, etc.

-Entre los 6 y los 8 meses, la aparición de los dientes provocan sensaciones de dolor, por lo que el niño hace rabietas continuas. Morder algún objeto aminora estas sensaciones y le provoca bienestar.

- Puede permitir que la madre se separe de él, sin presentar muestras de ansiedad, coraje o angustia. Esto, que comúnmente es considerado como el primer logro social, es un indicio de que aún no tiene el concepto de objeto permanente.



## 2ª ETAPA

- Esta fase del desarrollo afectivo está estrechamente relacionada con las condiciones en que se da el control de los esfínteres, principalmente el anal.
- Le gusta y requiere hacer las cosas por sí mismo; esto le va ayudando a ser independiente y a tener confianza en sí mismo.
- La confianza que va adquiriendo al experimentar sus logros, va a ser el requisito previo para su autonomía. Por lo tanto reviste una gran importancia permitirle cierto grado de autonomía; dejarlo que colabore en las actividades que pueda y, posteriormente, cuando ya lo aprenda, dejarlo que lo haga solo (bajo vigilancia del adulto). Así aprende a ser independiente y autosuficiente, además de que adquiere las habilidades propias de cada tarea que desempeña. Se evita así que se creen en el niño sentimientos de frustración.

La confianza es el requisito previo para que los niños logren su autonomía.

- Cuando el niño dice no, está aprendiendo a relacionarse con los demás de manera diferente; está esperando la reacción del adulto, para formar su criterio a través del juego. La respuesta del adulto conformará sus actitudes futuras; si es impositiva, el niño será rebelde o sumiso; si es negligente o irresponsable, él será terco y egoísta; si está basada en el respeto mutuo y la reciprocidad, el niño será solidario, autocontrolado y respetuoso.
- Aunque es necesario darle independencia al niño para que aprenda a valerse por sí mismo, hay que tener cuidado de no caer en una postura extrema en la que se deje que realice todo porque se le puede exponer a fracasos frecuentes que le harán perder la confianza en sí mismo, obteniendo como resultado un efecto contrario al deseado; que se menosprecie, pierda la confianza y se vuelva dependiente.



### LA IMPORTANCIA DEL JUEGO COMO MEDIO SOCIALIZANTE

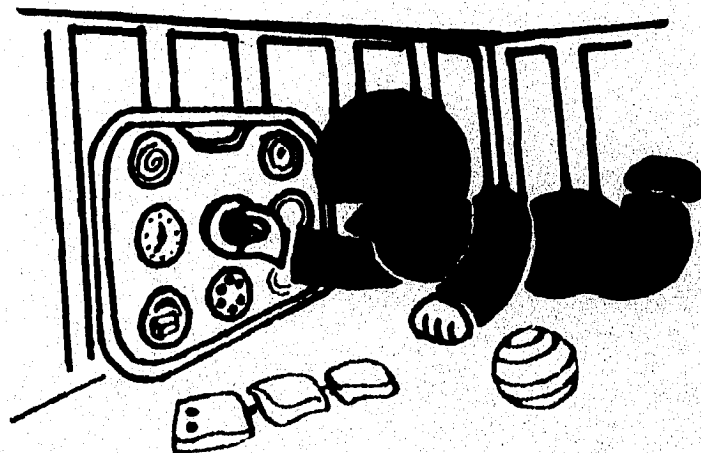
Por medio del juego, en la interrelación con los otros, el niño entra en un proceso de socialización que le permite interiorizar normas, valores y contenidos culturales para constituirse como un sujeto con posibilidades de integrarse positivamente al grupo social que le es propio.

Con el juego el niño transforma cualquier lugar en escenario de aprendizaje y los distintos tipos de juegos contribuyen tanto a la conquista del cuerpo utilizándolo como instrumento, como al estímulo de las capacidades intelectuales a través de los juegos de representación.

Desde el punto de vista pedagógico, el juego es el medio por excelencia para facilitar, propiciar y conquistar la construcción del conocimiento, no sólo porque facilita y estimula al niño hacia la investigación, sino porque permite al educador acompañar y participar activamente en el proceso de aprendizaje del niño, además de dar cuenta y darse cuenta de ese proceso en el que él está inmerso.

El juego en ocasión de aprendizaje porque permite al niño manipular los objetos y conocerlos, establecer relaciones espontáneas, y colocarse en situación e interpretar acciones y reglas de participación. Es, al mismo tiempo, medio de comunicación porque a través de él encuentra formas de adaptarse al medio social que lo rodea.

Para el niño el juego es lo más serio. En el juego se revela ante los niños el mundo, y las aptitudes creativas de la personalidad.  
No hay ni puede haber, sin juego, un desarrollo mental.



## CONSTRUCCIÓN DEL LENGUAJE

---

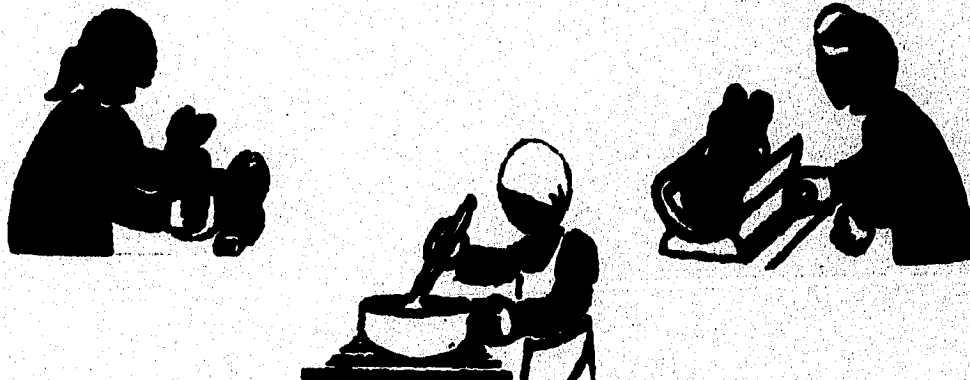
El aprendizaje del lenguaje se inicia antes de que el niño empiece a hablar. El ambiente que le rodea es un mundo de personas hablantes con las cuales él se relaciona en forma constante.

Sin embargo, el solo hecho de estar expuesto al lenguaje no es suficiente para explicar su adquisición. El niño requiere además, de ciertos avances en el desarrollo de su inteligencia y, fundamentalmente, de la función simbólica, a través del complejo sistema de símbolos que es el lenguaje, requiere de la representación para poder avanzar en su adquisición.

Hay que destacar que previo a las primeras manifestaciones de producción lingüística del niño, alrededor de los 20 o 24 meses, está la comprensión del lenguaje. Es decir que, cuando estas expresiones se inician, el niño ya tiene más conocimiento del lenguaje del que demuestra. Si lo manifestamos en términos más técnicos, se puede decir que nuestra competencia con respecto al lenguaje, es mayor que nuestra actuación.

Es particularmente importante para quien trabaja con niños, estar consciente de este hecho para tener un marco de referencia más preciso al evaluar el desarrollo del lenguaje infantil. Por ejemplo, en todos los niños escuchamos que dicen "cabo" en lugar de "quepo" o "ponió" en vez de "puso" Esto que comúnmente es considerado como error, nos demuestra que el niño ya logró extraer ciertas reglas gramaticales y regulariza los verbos que en español son irregulares.

El dominio de reglas de organización (gramática) más complejas y de los significados de las palabras (semántica), se va adquiriendo gradualmente. La mayoría de estas reglas ya están adquiridas por el niño hacia los 5 ó 6 años, aunque después aún les queda mucho por aprender de este complejo sistema de comunicación.

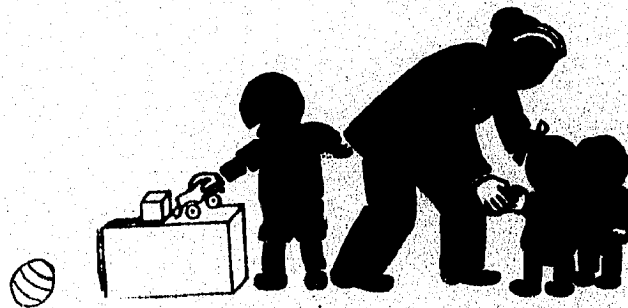
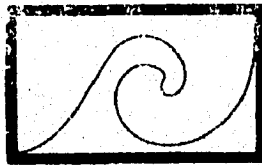


### 1ª ETAPA

- Las primeras manifestaciones del niño son a través de llanto o gritos.
- La primera reproducción activa, se da en forma espontánea y por la interacción que tiene el niño con su medio. Se produce el sonido de una vocal y a partir de ahí comienza a emitir una serie de continuos con esa misma vocal: a-a-a-a, hasta que espontáneamente vuelve a emitir otra vocal y realiza el mismo ejercicio.
- Más adelante, el niño realiza combinaciones con dos o más vocales, también en series continuas: ae-ae-ae-ae, con diferentes entonaciones.
- Posteriormente, realiza emisiones en sílabas con las que juega y ejercita su capacidad de fonación: ba-ba-ba, ga-ga-ga, en series largas o cortas, también a manera de ejercitación y por el placer de la misma. Esto se observa hasta los 8 ó 9 meses, aproximadamente.
- Entre los 9 y 12 meses, el niño es capaz ya de combinar y duplicar sonidos vocálicos y consonánticos, adquiridos y ejercitados para formar palabras con un referente de acción, por ejemplo: papá, mamá, aga (agua), tete (leche).

El adulto debe siempre pronunciar correctamente las palabras para que el niño busque la aproximación más adecuada a éstas.

- Después de los 18 meses (unos antes, otros después) los niños aprenden aquellas palabras que les son significativas: mamá, papá, abuelita, su nombre, alimentos preferidos, (galleta, plátano, leche) o aquéllas que nombran momentos importantes de su vida, como baño, dormir, o palabras que refieren deseos personales o de interacción social, como adiós, más, no, etc.
- Al final de esta etapa el niño ya ha realizado avances muy importantes en la comprensión del lenguaje. Entiende órdenes sencillas, responde específicamente a su nombre, manifiesta claramente comprensión cuando se le platica sobre eventos que vamos a realizar con él, componentes de su vida diaria que, además, le causan placer, así como cuando le advertimos que no debe hacer algo o que hizo una travesura.



## 2ª. ETAPA

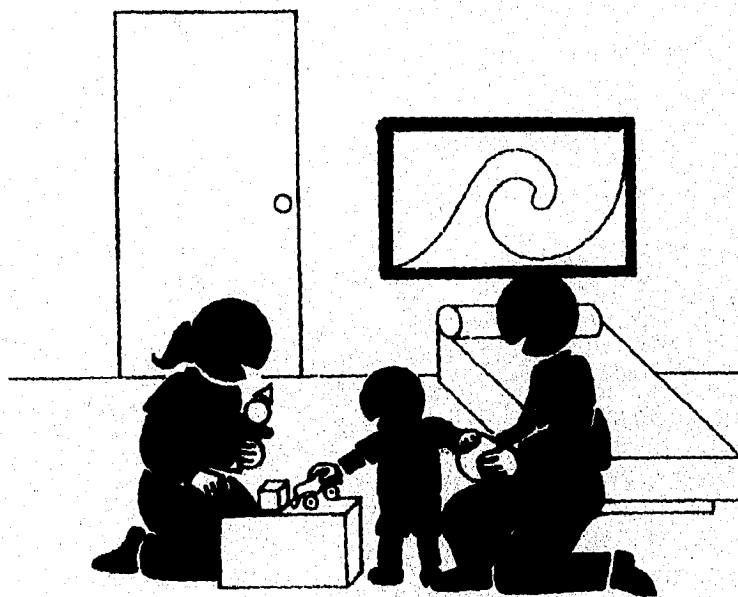
- A partir de esta etapa, los avances infantiles en la adquisición del lenguaje, lo conducen a una más amplia comunicación con el mundo exterior y a un gradual proceso de socialización. Con el lenguaje puede expresar su pensamiento y manifestarlo a otros; avanza con gran rapidez. Inicia utilizando frases de dos palabras y al final de la etapa alcanza estructuras gramaticales sencillas, pero completas.

- Se inician los relatos dirigidos a sí mismo y a los demás; todos los días descubre nuevos símbolos que utiliza en la comunicación consigo mismo y con los otros, por ejemplo: toma una toalla, se la coloca en el cuello y dice: "Esta es mi capa".

- El lenguaje del niño en este nivel es intermediario entre la comunicación y el monólogo egocéntrico; es decir, los relatos, las descripciones y las preguntas las dirige a sí mismo tanto como al otro.

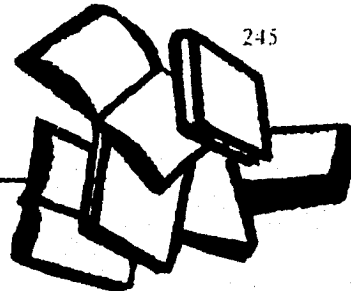
- Como indicio de su progreso lingüístico y congruente con esta etapa de curiosidad e investigación de todo lo que hay en su entorno, aparece muy frecuentemente la pregunta ¿Qué es?, con la que busca a la vez el nombre y el concepto o la clase del objeto designado; al niño le interesa saber cómo se llaman las cosas, quién las hizo, para qué son, dónde se usan, con qué se hacen, etc.

- Maneja ya con toda precisión las diferentes entonaciones del lenguaje (suprasegmentos); utiliza estas entonaciones al hacer preguntas, al dar órdenes, etc. Usa entonaciones diferentes según la persona a quien se dirige: hace diferencia notoria entre el tono de sus emisiones cuando se dirige a un adulto o cuando habla con otro niño. Además, sus entonaciones reflejan su estado de ánimo y sus emociones.



## GLOSARIO

---



**ACTITUD.**-Nos referimos a la interpretación cabal de la contrasferencia; así encontramos al paciente dispuesto, distraído, atento, interesado, indiferente, más que por su rendimiento, por el despliegue de posiciones, ritmo y gestos que imprime a su actividad, los que funciona en las relaciones humanas como índices de la disposición del sujeto.

**ACTIVIDAD.** Facultad de obrar o realizar una cosa, tener esmero para hacer algo.

**ACTIVIDADES PRACTICAS:** Es el desarrollar los juicios prácticos hasta un grado de comprensión y de habilidad muy superior al de la mayoría de los niños de la misma edad.

**ACTIVO.** Aquel que realiza una acción con energía.

**ADAPTACIÓN:** Se manifiesta en el hecho de que el hijo viva a gusto en el seno de la familia que viene determinada por factores físicos y psíquicos.

**AFASIA:** Pérdida del lenguaje como consecuencia de alguna lesión cerebral. Suele aparecer como escuela de enfermedades infecciosas graves. Tal trastorno provoca a veces el completo mutismo del niño, que desaparece con la recuperación de la salud.

**ALEXIA:** Llamada también "ceguera verbal", es considerada como una enfermedad y constituye una pérdida de la capacidad de la lectura por razones de patología cerebral.

**AMBIENTE FAMILIAR:** Se considera como un espacio vital que ofrece al ser humano los primeros estímulos para su desarrollo intelectual, moral y social de los sujetos.

**APRENDIZAJE:** Es un proceso, por el cuál la conducta se modifica de manera estable a razón de las experiencias del sujeto.

**ARRASTRAR.** Llevar por el suelo algún objeto tirando de él.

**ASIR.** Tomar o prender un objeto con la mano.

**ATRAGANTARSE.** Tener algo en la garganta que no puede tragarse en el momento.

**AUTISMO:** Es la psicosis infantil más serena. Fue introducido éste término por un psiquiatra alemán Bleuler que lo designaba como la pérdida de contacto con la realidad, con una imposibilidad o una gran dificultad para comunicarse con los demás como consecuencia.

**AUTORIDAD:** Ejercicio del poder para marchar o actuar lo cual supone un sometimiento del otro, a quien se enseña u obliga a hacer algo.

**BEBER.** Ingerir un alimento que depende de varios movimientos musculares.

**CAPAZ.** Que tiene espacio para contener algo, es decir, que es diestro o apto, que tiene disposición natural para hacer algo que sea apropiado para algún fin.

**CHUPAR.** Sacar jugo de alguna cosa con los labios.

**COMPLEJO DE INFERIORIDAD:** Se trata de un sentimiento de "no ser capaz de", de no poder seguir adelante por miedo a ser aplastado por los otros; ello se acompaña de timidez, falta de confianza en sí mismo, falta de perseverancia y coraje, temor al fracaso.

**CREATIVIDAD:** Capacidad del hombre para crear y construir nuevas cosas a través de la sensibilidad individual y la imaginación.

**DISGRAFIA:** Este tipo de anomalía suele ser concomitante de la dislexia, de los cuadros de inmadurez y retraso en lectura. Se entiende por niño disgráfico aquel cuya escritura es defectuosa sin que algún importante trastorno neurológico o intelectual lo justifique.

**DISLALIA:** Se entiende por dislalia los efectos o dificultades en la pronunciación, de tipo fisiológico y sin compromiso orgánico. Esto ocurre cuando los niños presentan dificultades en la pronunciación y sustituyen consonantes o bien sílabas, que alteran los sonidos de las palabras.

**DISLEXIA:** Un retraso en lectura y/o ortografía de tres años y más por encima de los diez años de edad mental, de dos años o más por abajo y los casos caracterizados por inversiones de letras o sílabas.

**EMISIONES.** Arrojar, despedir, lanzar de alguna parte una cosa. Dar o exponer opiniones o informes.

**ESFÍNTERES.** Múscula anular que cierra o abre ciertos orificios del cuerpo.

**EXCITACIONES.** Estimular, provocar, instigar e inducir a ciertos comportamientos.

**GATEAR.** Trepas como los gatos, andar a gatas con pies y manos en el suelo.

**GESTO:** Se da mediante la toma de conciencia del esquema corporal en el niño. Es una reproducción o imitación de movimientos basados en un modelo (maestro), que el niño realizará de acuerdo a sus habilidades.

**GORGEA.** Que quiebra la voz en la garganta.



**GUTURAL.** Todo lo concerniente a la garganta o que proviene de ella.

**HOMÓLOGO.** Que es semejante o igual a otro.

**IMITACIÓN:** Es una forma de sugestión imaginativa consciente o inconsciente. Es muy importante en los niños normales.

**ININTELIGIBLE.** Que no se puede entender.

**INTELIGENTE.** Que se puede comprender porque es claro y se distingue de otro elemento.

**IRRITABILIDAD.** Propensión a conmoverse respondiendo a un estímulo.

**JUEGA.** Que realiza un ejercicio recreativo sometido a reglas, arriesgándose y aventurándose

**LATERALIZACIÓN:** Es el predominio funcional de una mano, ya sea la derecha o la izquierda (en el caso de los zurdos), para el manejo de la escritura.

**LENGUAJE.** Es la manera de expresarse ya sea a través de algún sistema de signos que permite el ejercicio de la capacidad del individuo para manifestar lo que piensa y siente.

**LÚDICA.** Aquella que pertenece al juego en general.

**LIANTO.** Efusión de lágrimas acompañadas de lamentos y sollozos.

**MANOTEÓ.** Dar golpes con las manos para mostrar un estado de ánimo.

**MICCIÓN.** Eliminación al exterior, a través de la uretra, de la orina contenida en la vejiga.

**MOTIVO.** Que mueve o tiene virtud par mover y realizar una cosa.

**MOVILIDAD.** Que es capaz de moverse o recibir movimiento por impulso ajeno.

**NIÑO HIPERACTIVO:** El tiempo de concentración de estos niños es breve, no tienen autocontrol. Se requiere para estos niños una serie de actividades que puedan mantener su atención.

**NIÑO SUPEREXITABLE:** Este niño es muy similar al niño hiperactivo. Estos niños presentan una incansable energía. Así pues, necesita calmarse y ayudarse a liberar tensiones de una manera socialmente aceptable.

**ONOMATOPEYA.** Imitación del sonido de una cosa en el vocablo que se forma para significarla. Vocablo que imita el sonido de la cosa nombrada.

**PAPILLA.** Sopa a modo de puré poco densa que se da a los niños sin dentición.

**PERSONALIDAD:** Es el proceso mediante el cual se organizan las conductas y la unidad que conforman, es la personalidad y esta constituye el aprendizaje.

**PROVOCAR.** Inducir para que se provoque alguna cosa o suceso.

**PSICOMOTRICIDAD:** La psicomotricidad es comparable a una melodía en la que se reparten armoniosamente las notas anatómicas, neurofisiológicas, mecánicas y locomotrices. La psicomotricidad es la melodía del bienestar en la propia piel, tanto a nivel motor como psíquico.

**RECREAR:** Significa volver a crear, inventar, descubrir nuevas imágenes, nuevas reacciones.

**RESISTENCIA.** Causa que se opone a una fuerza del exterior, contradiciendo, aguantando y combatiendo los deseos y las pasiones.

**SONIDO.** Sensación que recibe el nervio acústico para la vibración de los cuerpos; valor fonético de las letras.

**SOPORTE.** Apoyo o sostén.

**SOSTENERSE.** Mantenerse firme, sin titubeos.

**SUCCIÓN.** Acción de chupar con los labios.

**SUPERDOTADOS:** Los sujetos superdotados, con un CI superior a 130, cuando presentan problemas de aprendizaje muestran gran precocidad en la adquisición de estructuras, la cual a menudo entra en contradicción con una carencia en la acumulación necesaria de experiencia en el estadio anterior.

**URETRAL.** Que pertenece a la uretra, que es un conducto por donde pasa la orina de los riñones a la vejiga.

**VOCALIZACIÓN.** Proceso por el cual se nombran vocales, es decir, sonidos de cualquiera de las vocales.

## Bibliografía

---

- Acevedo Ibañez, Alejandro. Aprender jugando. Tomo I. Ed. Limusa, México, 1994. 237pp.
- Acevedo Ibañez, Alejandro. Aprender jugando. Tomo II. Ed. Limusa, México, 1994. 210pp.
- Acevedo Ibañez, Alejandro. Aprender jugando. Tomo III. Ed. Limusa, México, 1994. 220 pp.
- Chehaybar y Kuri E. Técnicas para el aprendizaje grupal. CISE UNAM, México, 1989. 180 pp.
- Craig, Robert L. y Cester R., Bette. Manual de entrenamiento de personal. Ed. Diana, México, 1989.
- Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS.
- Daxidoff, Linda L. Introducción a la psicología. 3a. edición. Ed. Mc Graw Hill, México, 1989. 700pp.
- Dell, Twyla. La motivación en el trabajo. Ed. Trillas, México, 1991. 84 pp.
- Freud, Sigmund. Obras completas. Tomo II, 3a. edición. Ed. Biblioteca Nueva, Madrid. 2421 pp.
- Freud, Sigmund. Una teoría sexual y otros ensayos. Ed. Iztacihuatl, México, 1984. 350 pp.
- Freud, Sigmund. Los textos fundamentales del psicoanálisis. Ed. Altaya, España, 1993. 720 pp.
- Kaufman, Roger. Planificación de sistemas educativos, ideas básicas concretas. Ed. Trilla. México, 1991.
- Ley del IMSS.
- Mussen, Paul Henry. Et. Al. Desarrollo de la personalidad en el niño. Ed. Trillas, México, 1991. 562 pp.
- Pisk, D. Weiss Et. Al. Planeando mi vida. Ed. Limusa, México, 1992. 360 pp.

Piaget, Jean e Inhelder, Barbel. Psicología del niño. Duodécima edición. Ed. Morata, México, 1981. 172 pp.

Rodríguez Estrada, Mauro. Et Al. Autoestima, la clave del éxito. Ed. Manual Moderno, México, 1985. 81 pp.

SEP. Programa de educación preescolar. Libro 1. "Planificación general del programa". En Cuadernos/SEP. México, 1981. pp. 11-41

Shein, H. Edgar. Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1980. 252 pp.

Vroom, Victor H. Motivación y alta dirección. Ed. Trillas, México, 1990. 366 pp.

Zapata, Claudio. Excelencia en el manejo del stress. Ed. Edamex, México, 1994. 114pp.

## **MANUALES DE CAPACITACIÓN**

Guía práctica de ayudas para la capacitación. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 43 pp.

Guía práctica ilustrada de didáctica básica. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 37 pp.

Guía práctica para la determinación de necesidades de capacitación. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 21 pp.

Guía práctica para la selección de técnicas didácticas. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 26 pp.

La revaloración de la autoestima. SNTSS. Centro Nacional de Capacitación y Productividad. Subdirección General Administrativa, Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 20 pp.

Manual "La evaluación de infantes en los centros de desarrollo infantil". CENDI: SEP/ Educación inicial. México, 1993. 120 pp.

Manual técnico de didáctica básico. Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo. 101 pp.

Programa educativo "Modelo de atención en guarderías". IMSS; México, 1994.

Programa de desarrollo directivo. No. 9 "Relaciones interpersonales". Estrategias de motivación. IMSS, 1990. Subdirección General Administrativa, Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos. 28 pp.

Reglamento de capacitación y adiestramiento. IMSS. SNTSS. Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento. 15 pp.

### **FUENTES EXTERNAS**

#### **TRÍPTICOS:**

Habilitación de Instructores para el segundo bimestre de 1994.

Nuevo modelo de atención a guarderías, 1994. Subdirección General Administrativa.

#### **FOLLETOS:**

Abajo la tensión. En Viva la vida, No. 3, IMSS; Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos.

#### **VIDEOS:**

Manejando una crisis. Formato VHS:

El hombre su peor enemigo. Formato VHS

Un equipo de dos. Formato VHS