

198



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

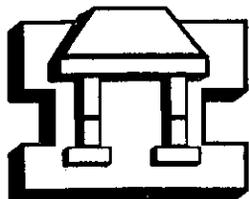
CAMPUS IZTACALA

**“EL PROCESO DE CAPACITACION Y
DESARROLLO DE PERSONAL EN EL
COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION
PROFESIONAL TECNICA”**

287443

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**PRESENTA:
RUBEN CABRERA ANGULO**



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
CAMPUS IZTACALA**

**“EL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN EL
COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA”**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTA:

RUBEN CABRERA ANGULO

LOS REYES IZTACALA EDO. DE MÉXICO

AGRADECIMIENTOS

A mis padres: por que mis logros realmente son sólo suyos, y por ser mi mayor ejemplo y el máximo orgullo que un hombre puede tener en la vida.

A mis hermanos: Por el apoyo y cariño que me brindan.

A mis hijos: Por que constituyen lo más sagrado que tengo en la vida, además de ser mi principal motivo de constante de lucha y superación.

A Sandra: Por ser mi fiel compañera y principal apoyo en los tiempos difíciles, por creer en mi y permitirme ser parte de tu vida.

A mis asesores: Vaquero, Margarita y Edy, no existen palabras que suficientes que describan el agradecimiento que siento por ustedes, en verdad mil gracias.

A mis amigos: Por el valioso e incalculable apoyo que me brindaron en la elaboración de este trabajo.

	PAGINA
INTRODUCCION	3
CAPITULO 1	
1.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.	6
1.2 ANTECEDENTES DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TECNICA.	8
1.3 EL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA EN LA ACTUALIDAD.	9
1.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CONALEP.	10
1.5 ESTRUCTURA ORGANICA.	11
1.6 ANTECEDENTES DE LA DIRECCION DE PERSONAL.	14
CAPITULO 2	
2.1 EL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN EL CONALEP.	16
2.2 CONCEPTOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	16
2.3 JUSTIFICACION.	17
2.4 MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO.	18
2.5 DEFINICION E INTEGRACION DEL PROCESO.	20
2.6 NORMAS GENERALES.	22
2.7 LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LA COORDINADORA ESTATAL, PLANTELES Y CAST.	23
2.7.1 DEFINICION E INTEGRACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.	24
2.7.2 DIAGRAMA DE FLUJO.	27
CAPITULO 3	
3.1 MANUAL DE LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA EN OFICINAS NACIONALES, REPRESENTACIONES, PLANTELES Y CAST.	29
CAPITULO 4	
4.1 INSTRUMENTOS DE APOYO A LA CAPACITACION.	44
4.2 DETECCION DE ACCIONES DE CAPACITACION.	44
4.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	49
4.4 TECNICAS DIDACTICAS.	56
CAPITULO 5	
5.1 COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.	102
BIBLIOGRAFIA	

RESUMEN

La rama Industrial de nuestro país ha vivido durante muchos años la carencia de personal técnico capacitado y competitivo, lo que ha generado una competencia desigual con las organizaciones extranjeras que pueden ofrecer productos de calidad consistente a precios más accesibles.

Una estrategia adecuada para lograr alcanzar un nivel de competencia ideal, es contar con una constante capacitación y programas de desarrollo del personal, que permitan satisfacer la gran necesidad de contar con profesionales técnicos de calidad, logrando así estar en posibilidad de superar los retos que el país enfrenta en la actualidad. Una muestra de lo anterior, es la reingeniería de procesos realizada por el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica en todas sus áreas y logrando así superar los retos mediante una modernización integral de la institución, y de esta forma alcanzar la excelencia en la impartición de la educación técnica, la capacitación y la prestación de servicios de asistencia tecnológica logrando niveles de competitividad y productividad.

Llevar a cabo lo anterior no fue una tarea fácil, puesto que implicó un cambio en el funcionamiento que se había estado realizado durante muchos años en las diversas áreas que conforman el CONALEP, por lo que se requirió contar con un equipo multidisciplinario entre los que resalta la actuación del psicólogo industrial quien dentro de sus principales responsabilidades se pueden citar las siguientes:

1. La redefinición de los perfiles de puestos.
2. La selección y contratación de personal.
3. La evaluación del desempeño.
4. La reingeniería de procesos.

Además la elaboración, desarrollo, seguimiento y control de los planes y programas de capacitación y desarrollo de personal, actividad en la que recae la responsabilidad de dotar al personal del colegio de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el logro de metas y objetivos institucionales tal y como describe en el objetivo del presente trabajo, al señalar el desarrollo de las actividades y funciones que cubre el psicólogo industrial, en el departamento de capacitación y desarrollo de personal del Conalep.

INTRODUCCION

La tradición de la educación técnica en México es muy antigua, como lo muestran los importantes vestigios artísticos y técnicos de las distintas culturas prehispánicas que poblaron el país. Recién consumada la Conquista, hombres como Don Vasco de Quiroga, entre otros, se preocuparon por traer de España los conocimientos técnicos para las artes y los oficios indispensables en la nueva sociedad que se formaba.

Consumada nuestra independencia política de España, los primeros gobernantes buscaron también hacer real la independencia económica. Inspirado en el deseo de industrializar a nuestro país, Lucas Alamán fundó el Banco de Avío que permitió el establecimiento de las primeras fábricas de textiles en México.

Al triunfar el Liberalismo en nuestro país, desaparecieron los gremios y surgieron las Escuelas de Artes y Oficios; la primera de ellas fue creada en el año de 1856 y sirvió como modelo para las escuelas que impartieron educación técnica industrial. Al finalizar el siglo XIX existían 16 escuelas de educación técnica y 77 dedicadas a impartir estudios de bachiller.

Después del movimiento revolucionario de 1910, se reanudó la organización y el impulso de la educación técnica.

Para 1923, en la época de José Vasconcelos, fueron reformados los planteles técnicos y se agruparon en el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial (DETIC) de la Secretaría de Educación Pública, con el objeto de promover y orientar la creación de las escuelas industriales técnicas que estaban surgiendo rápidamente.

Entre los años de 1929 y 1931, el ingeniero Juan de Dios Bátiz, entonces titular del DETIC, impulsó de manera importante la preparación técnica de quienes trabajaban en la industria nacional. Gracias al entonces Secretario de Educación Pública, Narciso Bassols y al Jefe del Departamento de Enseñanza Técnica, Luis Enrique Erro se formaron las llamadas Preparatorias Técnicas. En 1935 se emprendió formalmente la creación del Instituto Politécnico Nacional, así como el Consejo Nacional de Educación Superior e Investigación Científica.

En el ámbito regional, la educación tuvo un fuerte impulso al fundarse, en 1948, el primer Instituto Tecnológico Regional en la ciudad de Durango.

En 1962 se establece el Centro Nacional de Capacitación para la Enseñanza Tecnológica, que en 1964 se denomina Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial (CENETI), el cual funcionó hasta 1983.

El único antecedente de escuelas que formaron técnicos a este nivel fue un sistema de centros de capacitación para el trabajo, tanto rurales como urbanos, que fue creado en 1961. Para resolver esta situación y cubrir la gran demanda de técnicos a nivel medio superior tan necesarios para el desarrollo de nuestro país, se concibió una institución especializada que convertiría en el CONALEP.

La actual administración del Colegio decidió enfrentar los nuevos retos mediante la implementación de un equipo multidisciplinario entre los cuales resalta la participación del psicólogo en la implementación de la reingeniería de procesos entre otras actividades.

Por lo anterior, se presenta una breve síntesis del desarrollo de la psicología a través de los años, hasta el surgimiento de la psicología industrial y su de aplicación.

La profesión de psicólogo es bastante compleja ya que incluye muchas especialidades y numerosos intereses que, en algunos aspectos, son similares y en otros totalmente distintos, la psicología tiene un amplio campo de aplicación, casi no hay rama del saber humano que no tenga su influencia. El psicólogo puede trabajar en el gobierno y sus dependencias, en la iniciativa privada o en su propio establecimiento. Así pues, las escuelas, las industrias, el comercio, el ejército, la ingeniería, el derecho y en la mayoría de las actividades del hombre a psicología, está presente, a continuación se describen algunos ejemplos:

En la educación, podemos hablar de los psicólogos escolares, personas que trabajan directamente con los estudiantes ayudándoles a resolver sus problemas psicológicos, de estudio y de orientación.

En la ingeniería el trabajo del psicólogo puede referirse a estudiar el cómo las personas captan, perciben o asimilan la información del exterior en cuanto a formas, colores, estilos etc., a fin de diseñar cada producto para el hombre, o sea, satisfacer las necesidades básicas de la mejor manera de los consumidores.

El psicólogo también puede actuar en el campo del derecho penal practicando la psicología legal y contribuyendo a la impartición de justicia cuando alguno de los involucrados es declarado perturbado de sus facultades mentales. También puede trabajar en la rehabilitación del personal recluido en los reclusorios.

En el campo de la medicina, el psicólogo clínico trabaja muy amenudo en colaboración con los médicos en la atención de enfermos psicósomáticos.

En la milicia, el psicólogo también ha dado grandes servicios, hoy en día los mejores ejércitos del mundo cuentan con un cuerpo de psicólogos que brindan asesoría en el tratamiento, diagnóstico, investigación organización de planes y programas específicos.

El psicólogo industrial en sus inicios sólo se encargaba de determinar la contratación de personal, la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Actualmente en la industria, sin duda alguna la psicología ha encontrado un amplio campo de desarrollo, debido a que no sólo se encarga de realizar la contratación de personal, la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, las actividades del psicólogo industrial están ligados al logro de metas y objetivos institucionales.

El objetivo del presente trabajo es señalar el desarrollo de las actividades y funciones que cubre el psicólogo industrial, en el departamento de capacitación y desarrollo de personal del Conalep.

El siguiente trabajo esta constituido por 5 capítulos los cuales se describen de forma breve:

CAPITULO 1

En este capitulo se hace mención de los antecedentes históricos del surgimiento de la psicología industrial resaltando los beneficios que ha aportado su aplicación a la industria en general, de igual forma se hace una recapitulación de la trayectoria del Conalep, desde sus inicios asta la actualidad, haciendo referencia a aspectos fundamentales en su desarrollo como son: la cultura organizacional, la estructura orgánica, posteriormente, se describe la Dirección de Personal, su evolución de Coordinación de Personal a Dirección de Área, además de señalar como se encuentra integrada actualmente.

CAPITULO 2

En este apartado se describe a Función de Capacitación y Desarrollo de Personal, analizaremos qué es la capacitación, por que no se aplicaba en el Colegio, cuál es su proceso, señalar las normas y lineamientos que regulan esta actividad dentro del Conalep, cuál es su alcance, sus beneficios, y por supuesto cuál es el papel que el proceso de capacitación y desarrollo de personal, haciendo referencia a los conceptos básico del proceso.

CAPITULO 3

Este espacio esta dedicado al manual de procedimientos que regula el proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal del Conalep.

CAPITULO 4

En este capitulo se muestran algunos de los apoyos que se utilizan en el proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal, entre los cuales se encuentran la instrumentación de herramientas para la Detección de Necesidades de Capacitación, los apoyos didácticos, la elaboración de los planes y programas de adiestramiento, y el seguimiento y evaluación de personal.

CAPITULO 5

Finalmente, se hace mención de las conclusiones y comentarios a las que se llegaron después de realizar este trabajo, respecto del Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal en el CONALEP.

CAPITULO 1

1.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

"Es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901. Fue ese día cuando el Doctor Walter Dill Scott, psicólogo de Northwestern University, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A esto siguió una serie de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente, en 1903, en un libro titulado "La Teoría del Anunciar", el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. Posteriormente, durante la primer guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales"¹

De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos.

Fue hasta la década de 1950 cuando la psicología industrial maduro suficientemente para unirse a la psicología social, con el fin de iniciar un examen sistemático de los múltiples aspectos interpersonales de las interrelaciones humanas que existen en las situaciones de trabajo.

"Durante muchos años, la psicología industrial había permanecido como disciplina segura y científicamente respetable, bajo el disfraz de un firme enfoque empírico, representado sobre todo, por los campos tradicionales de la selección y la colocación de personal, la evaluación del rendimiento. Por lo general, se evitaban los aspectos sociales de los trabajadores, puesto que no se prestaban con facilidad a las investigaciones empíricas, a mediados de la década de los de 1960, parecía experimentar una transición en su enfoque tan relevante como el que se produjo en la década de 1950; sin embargo, su naturaleza fue diferente."²

El cambio que se produjo en la década de 1950 se ejerció sobre los tipos de problemas y variables que se consideraban importantes para el avance de nuestros conocimientos. El cambio actual de enfoque se refiere al modo en que la psicología industrial aborda el estudio del hombre en el trabajo. Es un cambio de filosofía, más que de contenido.

¿En que consiste ese cambio de filosofía?, En pocas palabras se trata de la tendencia cada vez mayor de los psicólogos industriales en participar en el desarrollo e implementación de teorías. El enfoque está pasando de una filosofía de empirismo rígido, aplicada a una gran variedad de fenómenos y situaciones aparentemente no conexas, a una filosofía interesada en el establecimiento de principios conductuales básicos que permitan comprender de manera más completa la conducta de los seres humanos en un ambiente laboral.

¹ Smith c., y Wakeley h. Psicología de la Conducta Industrial. Mc. Graw Hill México, 1982. p.16.

² Blum, M.L., y Naylor, J.C., Psicología Industrial. Trillas. México. 1988 p 15,16.

La psicología industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología, utilizando los métodos prescritos en la disciplina madre. Debido a que aplica las técnicas de la psicología en el campo industrial y los problemas propios de ella, la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio.

La psicología industrial es simplemente la aplicación de los principios de la psicología hacia los problemas relativos a las personas en su ámbito laboral.

El aspecto más relevante de la psicología industrial es la certeza de que sus conclusiones deben ser al cien por ciento objetivas, además de basarse en datos resultantes de la aplicación de procedimientos e instrumentos previamente definidos.

"Las personas encargadas de la administración de los recursos humanos que cuentan con una formación académica diferente a la del psicólogo, suelen creer que lo único que se necesita para tener conocimientos de psicología es tener sentido común y estudiar la naturaleza humana; sin embargo la formación de los psicólogos es muy diferente tienen una preparación profesional específica, están consientes de las limitaciones de sus conocimientos y campo de acción y, sobre todo, han sido preparados en una metodología, a fin de obtener conclusiones basadas en datos adquiridos de acuerdo con ciertos métodos científicos preestablecidos".³

El psicólogo puede ser empleado de una compañía industrial, asesor en un despacho de servicio, o también un profesor universitario que efectúa investigaciones. Cualquiera que sea el campo en el que trabaje, el psicólogo industrial debe presentar informes precisos de los descubrimientos que haga mediante sus investigaciones.

Aun cuando los psicólogos industriales reciben empleo en las grandes compañías, esto no quiere decir que las pequeñas organizaciones no puedan beneficiarse con la aplicación de los principios de la psicología industrial

Quizá uno de las mejores formas de comenzar a comprender a la psicología industrial, sea la enumeración de las diversas actividades que forman parte del campo de acción de esta profesión, las cuales se agrupan en las siguientes categorías:

1. Elaboración de perfiles de puestos.
2. Selección de personal.
3. Desarrollo de personal.
4. Control y seguimiento de planes y programas de capacitación.
5. Evaluación del desempeño.

³ Engle, T.L., y Shell. G.L., Psicología Principios y Aplicación. Publicaciones Culturales. México 1987 p 8,9.

6. Reingeniería de procesos.
7. Otras: En algunos casos seguridad e higiene y relaciones laborales.

Las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés en contar con el apoyo de la psicología industrial, esto debido principalmente a tres factores:

1. Las disposiciones legales.
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
3. El incremento de la productividad.

Por todo lo antes descrito podemos afirmar que la psicología industrial dentro del Conalep, cubre la función de prepulsor del factor humano que trabaja en el Colegio, al cual se le proporciona, herramientas, conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas necesarias para así poder alcanzar las metas y objetivos deseados. Por lo que el conalep decidió renovar la estructura del Colegio, tomando en consideración de contar con los beneficios que otorga la psicología industrial, a través de la reingeniería de procesos, la elaboración de perfiles de puestos, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y la evaluación del desempeño entre otras actividades.

Para poder tener una idea más clara de lo antes expuesto, a continuación se describe una breve reseña de la evolución del Conalep a través de los años, con la finalidad de que se comprenda la imperiosa necesidad que ya existía de contar con las aportaciones de la psicología industrial.

1.2.ANTECEDENTES DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA

A principios de la década de los setenta, la industria del país requería cada vez más técnicos en muchas especialidades, ya que se contaba solamente con un técnico por cada cinco ingenieros, cuando la proporción debería ser a la inversa, como lo señalaban diversos estudios del sector educativo.

" Por ese entonces, la demanda de profesionales técnicos de nivel medio superior para sectores como la industria, la agricultura, el turismo, la salud y la administración, se cubrían con egresados de licenciatura o trabajadores empíricos. En 1978 se presentaron los primeros proyectos para crear un organismo al que se ingresara después de la secundaria y que estuviera vinculado con la producción de bienes y la prestación de servicios." ⁴

⁴ CONALEP- SEP Programa Institucional 1995-2000. México 1996 p.6.

A partir de estos estudios, el entonces Secretario de Educación Pública, Fernando Solana; propuso establecer el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), que se creó mediante decreto del presidente José López Portillo, el 27 de diciembre de 1978.

El primer director del Conalep fue el ingeniero José Antonio Padilla Segura (1978-1982), durante su gestión se establecieron las unidades técnicas y administrativas básicas para el desarrollo del Colegio, definiéndose una estructura corporativa de carácter nacional.

El 10 de septiembre de 1979 iniciaron sus labores académicas los primeros siete planteles, cinco de los cuales estaban situados en el área metropolitana de la Ciudad de México: *Iztapalapa*, *San Juan de Aragón*, *Ticomán*, *Tlanepantla* y *Ecatepec*; uno en la región de *La Laguna*, Coahuila y otro más en *Chetumal*, Quintana Roo. Un mes después iniciaron actividades los planteles de El Oro, Estado de México y Cancún, Quintana Roo.

La gran acogida que tuvo la nueva institución educativa, no sólo por parte de los estudiantes sino también del sector industrial, dio por resultado que para 1982, a sólo 4 años de su creación, el Conalep contara con 161 planteles localizados en todos los estados de la República, atendiendo una población de 80 mil estudiantes e impartiendo 74 carreras diferentes.

El segundo director fue el licenciado Fernando Elías Calles (1982-1983), quien orientó al Colegio hacia su consolidación mediante la revisión de los métodos, sistemas y procedimientos administrativos.

Durante el período de 1983-1988, la dirección del Colegio fue ocupada por el doctor José Gerstl Valenzuela, quien modificó la estructura del Colegio y reorientó las funciones y actividades de los grupos académicos hacia una mayor vinculación con el sector productivo. El doctor Gerstl fue substituido por el licenciado Iván Ruiz Esparza (1988-1989), quien realizó un importante análisis estadístico de las principales ramas de la actividad económica, a fin de ofrecer carreras más adecuadas al mercado de trabajo. En mayo de 1989 fue nombrado director el ingeniero Diódoro Guerra Rodríguez, en cuya gestión se incorporó el Programa Modular de Formación Profesional Técnica y se inició la prueba piloto para introducir el sistema de Educación Basada en Normas de Competencias. Posteriormente, en enero de 1995, se inicia una nueva etapa con el nombramiento del actual Director, Antonio Argüelles Díaz-González.

1.3 EL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA EN LA ACTUALIDAD.

A 20 años de haberse creado la Institución, las necesidades en materia de formación y capacitación técnica han aumentado considerablemente, a la par del desarrollo de la tecnología que requiere la industria nacional.

La actual administración encabezada por el Lic. Antonio Argüelles, decidió enfrentar los nuevos retos mediante una modernización integral de la Institución, que sentará las bases para hacer del Conalep una institución de excelencia en la impartición de la educación técnica, la capacitación y la prestación de servicios de asistencia tecnológica.

1.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CONALEP

LA MISIÓN:

*"Ser una institución de excelencia en la impartición de educación técnica y pilar fundamental para la capacitación y prestación de servicios tecnológicos, en beneficio del desarrollo nacional."*⁵

LA VISIÓN 2000:

*"El Conalep es un centro de formación de profesionales técnicos que imparte una educación flexible, pertinente y de calidad, adaptada a las particularidades regionales. A nivel nacional es líder en la aplicación de una metodología novedosa de aprendizaje, como es la Educación Basada en Normas de Competencia."*⁶

Hemos consolidado seis Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos en todo el país, como auxiliares en la preparación de docentes y la práctica de los alumnos; así mismo, los CAST(Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos) están acreditados como laboratorios de pruebas y verificación de las normas oficiales mexicanas.

Nuestra organización funciona de manera altamente desconcentrada, lo que ha permitido a los planteles:

- Ser autónomos en la gestión administrativa, en tanto que las representaciones regionales coordinan y dan seguimiento, y las oficinas nacionales fungen como normativas, encargadas de la planeación, el desarrollo y la evaluación.
- Cubrir en un alto porcentaje sus gastos de operación vía el incremento de sus ingresos propios tanto por servicios escolares, como por la venta de cursos.
- Involucrar a la comunidad en la gestión y financiamiento, a través de diferentes órganos colegiados, que buscan en todo momento responder a las necesidades y especificidades de la región a la que pertenecen.

Al ofrecer todos nuestros servicios con calidad y oportunidad hemos contribuido a que la sociedad dé una mayor importancia a la educación tecnológica y reconozca al Conalep como una sólida y atractiva alternativa de desarrollo profesional y laboral.

Somos un pilar fundamental del esfuerzo nacional para la capacitación de trabajadores, desempleados y habitantes de zonas marginadas.

⁵ CONALEP Cuadernos MAI Hacia El CONALEP del Siglo XXI N.- 4 "Cultura Organizacional". Marzo de 1997 p. 10.

⁶ IBIDEM p.11.

VALORES:

- 1. - Respeto a la persona:**
- 2. - Compromiso con la sociedad:**
- 3. - Responsabilidad:**
- 4. - Comunicación:**
- 5. - Cooperación:**
- 6. - Mentalidad positiva:**
- 7. - Calidad:**

1.5 ESTRUCTURA ORGANICA

La actual estructura orgánica del Colegio fue definida a partir de sus macro procesos, tanto esenciales como de apoyo, que son:

Procesos esenciales

- Educación profesional técnica
- Capacitación

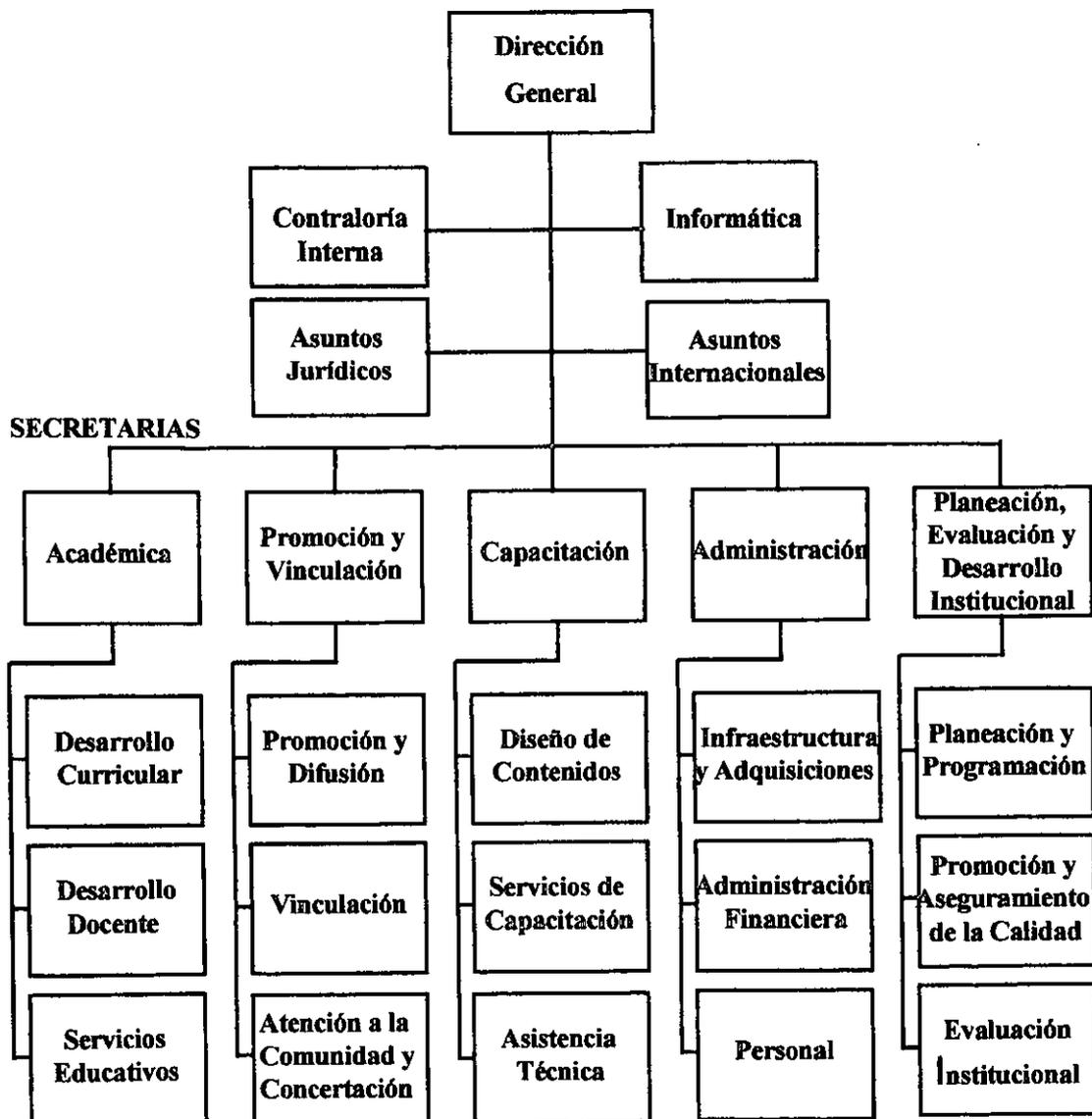
Procesos de Apoyo

- Planeación, programación y presupuestación
- Vinculación y promoción
- Administración

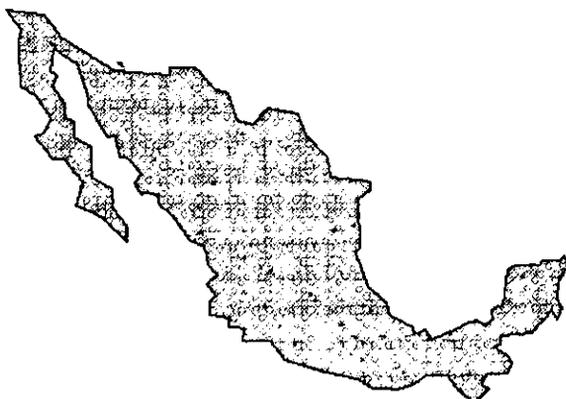
Estos se reflejan en las funciones que desarrollan cada una de las cinco secretarías que integran la nueva estructura orgánica del Conalep.

Al 31 de agosto de 1998, el número de los empleados administrativos que trabajan en el Colegio es de 9,669 al mes de Agosto de 1998 y 20,204 docentes a nivel nacional.

ORGANIGRAMA DE OFICINAS NACIONALES

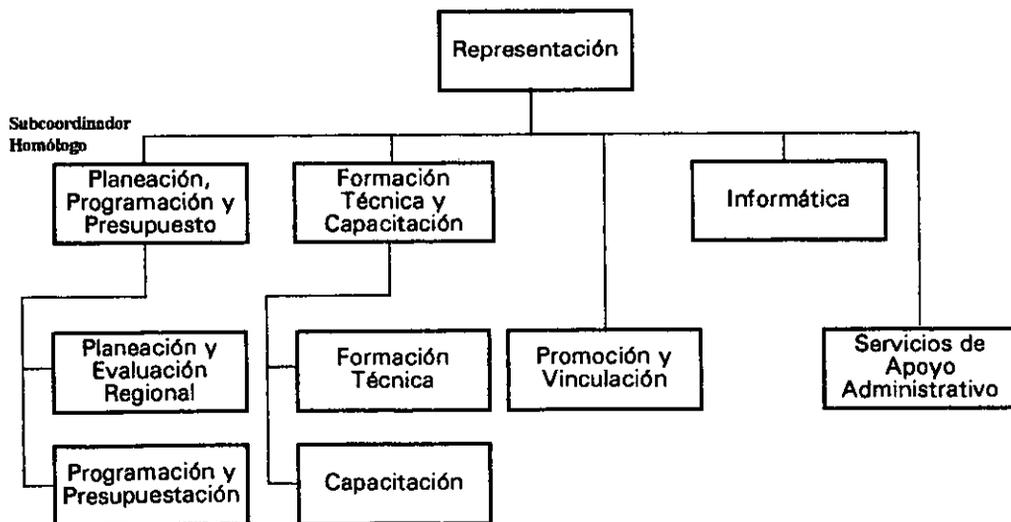


REPRESENTACIONES DEL CONALEP

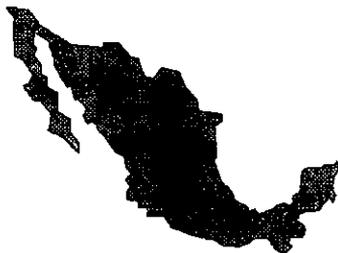


El esquema de operación desconcentrada está conformado por 21 representaciones que coordinan una extensa red de 260 planteles en todo el país.

*Representación **



En toda la República mexicana se encuentran 260 planteles del Sistema Conalep.



Además, el Colegio cuenta con seis Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST) que son unidades creadas a partir de 1992 para brindar asistencia y servicios tecnológicos a la pequeña y mediana empresa en los procesos de transferencia de tecnologías y desarrollos tecnológicos, además de ofrecer actualización y especialización a técnicos y docentes.

1.6 ANTECEDENTES DE LA DIRECCION DE PERSONAL

A fin de atender los problemas administrativos referentes a la estructura organizacional y la operación misma del CONALEP, se sometieron a un análisis detallado con un enfoque de "Rediseño de Procesos" los principales procedimientos y funciones que se desarrollaban; del cual se logró la identificación de tres procesos fundamentales de operación y cuatro de apoyo. En los procesos de apoyo participo la Administración de personal, la cual se encontraba altamente fragmentado, generando así, baja productividad y falta de eficiencia en sus procesos de operación. Aunado a esto el estudio de Clima Organizacional reveló la presencia de una gestión convencional cuyo resultado desemboca en la baja calidad de los servicios que ofrecía en materia de administración de personal.

Derivado de la situación antes descrita se diseñó el Proyecto de Modernización Administrativa Integral con el fin de agregar valor y eficientar los procesos de administración.

El primer objetivo hace referencia a un proceso altamente desconcentrado de administración de Planteles y Representaciones. El segundo es para "Desarrollar una estructura organizacional y un sistema de gestión enfocados a satisfacer, de manera más ágil y eficiente, las necesidades y requerimientos de los usuarios del Colegio".

El Proyecto de Modernización Administrativa Integral (M.A.I.) que se contempla en las Estrategias y Prioridades Institucionales 1995 – 2000, se impulsa y contempla el desarrollo de una nueva cultura organizacional, rediseño de los procesos de trabajo, modificación de la estructura orgánica todo con el fin de satisfacer a los usuarios de los servicios que el Colegio ofrece, a fin de lograr una operación desconcentrada que permita una mayor eficiencia y calidad.

A continuación se dará una breve descripción de cómo estaba constituida y qué funciones desempeñaba la Coordinación de Personal.

COORDINACIÓN DE PERSONAL

Desde 1995 año en que llega al Colegio la actual Administración, se encontró que el área de Personal formaba parte de la Dirección de Personal y Recursos Financieros como se demostrara mas adelante, el área de Personal no contaba con la estructura idónea para atender las actividades necesarias para la Administración del Personal y las Remuneraciones, además de que no contaba con una área encargada de la Capacitación y el Desarrollo del Personal del Colegio.

La estructura orgánica que estuvo vigente del 1ro. de enero de 1995 al 15 de julio de 1997 estuvo conformada por tres departamentos, **DE CONTRATACIÓN, REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL NACIONAL; DE NOMINAS Y CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PERSONAL.**

Esta situación y el proceso de reestructuración del Colegio, implicaron fuertes modificaciones al Estatuto Orgánico, que se concretaron con la autorización de la Estructura Orgánica.

Dentro de la Secretaría de Administración, estos cambio se vieron reflejados en su estructura interna, tal como sucedió con la Dirección de Personal y Recursos Financieros de la cual se formaron dos Direcciones: la Dirección de Personal y la Dirección de Administración Financiera autorizadas el 1 de febrero de 1997 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de julio de 1997.

Con la creación de la Dirección de Personal, se estructuran cuatro Coordinaciones: la Coordinación de Planeación y Desarrollo (La cual cuenta con dos Subcoordinaciones de nueva creación, la de Capacitación y Desarrollo de Personal y la de Reclutamiento y Selección); la Coordinación de Remuneraciones; la Coordinación de Desarrollo Social, Cultural y Deportivo y la Coordinación de Informática de Personal, con la finalidad de apoyar las funciones que realiza la Dirección de Personal.

Dentro de las funciones de esta Dirección, se resalta la importancia del Psicólogo como propulsor del desarrollo del factor humano el cual se considera como el principal engrane en el proceso para alcanzar las metas y objetivos del Colegio, como se muestra en el proceso de Capacitación y Desarrollo de personal administrativo, el cual detallaremos a continuación a fin de proporcionar un panorama más amplio.

CAPITULO 2

2.1 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN CONALEP

Después de haber hablado de la historia y evolución del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, así como de la Dirección de Personal, abordaremos ahora el tema central de este trabajo, para lo cual comenzaremos analizando algunos conceptos de Capacitación de Personal, a fin de entender la gran importancia que recae en esta actividad.

2.2 CONCEPTOS DE CAPACITACION

Para CONALEP, La capacitación es un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al del individuo como parte de ellas, no solo es un requisito ni solo un derecho de los trabajadores; La capacitación forma parte de las políticas de desarrollo de personal, de modo que el ámbito de acción es tan amplio que abarca a toda la organización y sus efectos deben servir tanto para generar en el trabajador un comportamiento individual acorde con los objetivos de la administración, como para propiciar el trabajo en equipo.

La capacitación y el adiestramiento son un conjunto de procedimientos formales para facilitar el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de habilidades y aptitudes que permitan al trabajador desempeñar un puesto de manera óptima. En este sentido, la capacitación es un instrumento de la Dirección de una Dependencia o Entidad, cuya utilización apropiada es necesaria para alcanzar con mayor eficiencia los fines de ésta.

Para la Unidad Coordinadora de empleo, capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, "La capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal y Adiestramiento, es una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo."⁷

Para Manuel Bravo Jiménez, "La capacitación es un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado, y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo, con una máquina enfrente."⁸

Para Matsumoto Jiraoka, "La capacitación es el adiestramiento complementado por el "qué" "cómo", "por qué" y "para qué" de esas operaciones y el conocimiento de los elementos que intervienen; es decir, materiales, herramientas, instrumentos, técnicas de trabajo, etc."

⁷ UCECA, Guía Técnica para detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Serie técnica, Núm. 1 México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979 p.50.

⁸ Bravo Jiménez, Manuel. "El servicio Nacional ARMO, su actividad futura a la luz de las nuevas disposiciones legales, en Memoria de la Conferencia Nacional sobre reformas a la Ley Federal del Trabajo, México ST y PS-CTM 1978. p. 127.

El adiestramiento el perfeccionamiento de las habilidades de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implica una especialidad.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún, Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Para el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA) del ISSSTE, "La capacitación puede partir de habilidades y destrezas, de cambio de actitud, pero sin duda alguna, reestructura, con la eficiencia adquirida, su propia e íntima naturaleza. Con la capacitación, se tiende hacia una cultura de valores que parte de una secuencia ocupacional y se proyecta a una concepción, exacta y profunda, de la nacionalidad misma."⁹

2.3 JUSTIFICACION

Desde 1995 en el CONALEP, el Proceso de Capacitación se llevaba a cabo de manera informal, en la gran mayoría de los casos no se contaba con un análisis previo de detección de necesidades de capacitación, algunas áreas del Colegio enviaban personal a capacitarse, pero la mayoría no contaba con esta oportunidad, además de que no se tenía implantado un programa de evaluación del desempeño que permitiera dar un seguimiento adecuado, situación que motivo a las autoridades para establecer un sistema formal de capacitación y desarrollo de personal, que a la fecha está dando resultados importantes para el Colegio.

La justificación y sustento en que se basaron las autoridades del Colegio para implementar este proceso se desprende de la Ley Federal del Trabajo, y del Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000), en el que se contempla un federalismo renovado, como la forma de organización política más adecuada para lograr un país equilibrado y justo. Es en este sentido que surge el Programa de Modernización de la Administración Pública, y el Programa para un Nuevo Federalismo, enmarcando la necesidad y relevancia de la Educación como factor del Desarrollo Nacional. Los esfuerzos por lograr mayores niveles de calidad en la Educación han sido condiciones prioritarias y acciones reales plasmadas en el Sistema Normalizado de

⁹ CNCA. Comités de capacitación. ISSSTE. México. p.p. 1,2.

Competencia Laboral y la Educación Basada en Normas de Competencia, en las cuales el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) participa directamente.

La Administración del Personal es de suma importancia ya que el elemento humano es fundamental para el logro de los objetivos del CONALEP, es por ello que se debe contar con el apoyo de la psicología para poder lograr un proceso efectivo de Capacitación y Desarrollo de Personal.

El contar con un equipo de psicólogos industriales en el área de Capacitación y Desarrollo de Personal, proporciona la oportunidad de brindar al personal herramientas, conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas necesarias para así poder alcanzar las metas propuestas por el CONALEP.

Por lo anterior, el CONALEP estableció desde principios de 1997 el **Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal para personal administrativo de Oficinas Nacionales, Representaciones, Planteles y CAST** el cual está conformado por el **Manual del Procesos**, en el que se muestra cómo funciona y se aplica en el ámbito nacional, el **Manual de Lineamientos que Regulan el Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica en Oficinas Nacionales, en Representaciones, Planteles y Cast**. El cual contiene la normatividad que emitió la Secretaría de Educación Pública, coordinadora de sector del CONALEP, para realizar este proceso de manera eficiente y oportuna.

El presente manual de procesos tiene la finalidad de proporcionar una metodología que permita brindar las herramientas y conocimientos necesarios para que el personal de las diferentes Unidades Administrativas de la Institución, puedan contar con personal capacitado en las actividades que se desarrollan. A continuación analizaremos este documento que es la base de este sistema.

2.4 MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO

La en que se sustenta el Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal Administrativo del Conalep es el siguiente:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley General de Educación.

- Ley Federal del Trabajo, Legislación supletoria, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 1° de abril de 1970.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de diciembre de 1963.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 27 de diciembre de 1983.
- Estatuto Orgánico del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
- Decreto por el que se crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica y el diverso por el que se modifica.
- Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.
- Decreto por el que se aprueba el programa especial denominado Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.
- Lineamientos Generales que Regulan el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, emitido por la Oficialía Mayor de la Secretaría de Educación Pública, mediante Memorándum-Circular No. O.M.-800 de fecha 23 de mayo de 1994.
- Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.
- Programa Institucional 1995-2000 del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
- Manual General de Organización del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
- Manual de Lineamientos que regulan el Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica en Oficinas Nacionales, Representaciones, Planteles y CAST. Agosto de 1997.
- Manual de Prestaciones del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica 1997-1999.
- Condiciones Generales de Trabajo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, publicadas el 24 de febrero de 1994.

2.5 DEFINICIÓN E INTEGRACIÓN DEL PROCESO

La Dirección de Personal después de haber realizado reuniones y pruebas piloto con la Representación del Valle de Toluca, Valle de México, D.F. Zona Norte y Zona Sur, procedió a la elaboración del siguiente Manual de Procesos.

Objetivo

“Integrar con apego a las disposiciones legales en la materia, un marco normativo eficiente que regule, fortalezca, optimice y simplifique el Proceso de Capacitación de los Servidores Públicos Superiores, Mandos Medios y Personal Administrativo de base y confianza y de apoyo a la educación en La Coordinadora Nacional, Las Coordinadoras Estatales y Planteles del Colegio.”¹⁰

Responsable

Coordinadora Nacional.
Coordinadora Estatal.
Planteles.

Alcance

Desde la aplicación de instrumentos para la detección de necesidades de capacitación por parte de las Coordinadora Nacional y Estatales y/o planteles hasta la elaboración y ejecución de los planes y programas de Capacitación.

Principales Resultados

- o Detección de necesidades de capacitación.
- o Programación de acciones de capacitación.
- o Ejecución de acciones de capacitación.
- o Seguimiento y evaluación.

Usuarios

- o Coordinadora Nacional.
- o Coordinadoras Estatales.
- o Planteles.

Insumos / Proveedores

- o Secretaría de Educación Pública (SEP) en los Estados.
- o Instructores Internos.

¹⁰ CONALEP, Dirección de Personal. Manual de Procesos de la Dirección de Personal. México 1997. p.73.

- o Instructores Externos.
- o Instituciones Gubernamentales.
- o Gobierno de los Estados.
- o Intercambio de Capacitación (INTERCAP) Organismo dependiente de la SEP.

Expectativas de los Usuarios

- o Contar con un programa de capacitación acorde a las unidades Administrativas en los Estados.
- o Tener con Instructores internos y externos calificados.
- o Disponer del material didáctico y audiovisual adecuado de cada curso.
- o Contar con instalaciones adecuadas dentro del Colegio para la impartición de los cursos.
- o Elevar y mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Indicadores

- o Tiempo de ciclo = 137 días.
- o Cantidad de actividades = 33.
- o Cantidad de puntos de control = 6.

Sistemas de Información Computarizados

- o Sistema de Administración de Personal y Nómina.

Este sistema es operado por la Coordinadora Estatal, concentra todos los datos del personal del Colegio, cuenta con un módulo denominado Factor Humano, para el control del desarrollo del personal.

Procedimientos del Proceso

1. Inducción de Personal Administrativo de la Coordinadora Nacional.
2. Capacitación y Desarrollo de Personal de la Coordinadora Nacional.
3. Inducción de Personal Administrativo en Coordinadoras Estatales, Planteles y CAST.
4. Capacitación y Desarrollo de Personal en Coordinadoras Estatales, Planteles y CAST.

2.6 NORMAS GENERALES DEL PROCESO.

1. El área de Personal, será la encargada de proporcionar los servicios de capacitación, desarrollo y adiestramiento al personal administrativo del CONALEP en la Coordinadora Nacional; los Jefes de Proyecto en las Coordinadoras Estatales y Planteles.
2. El Departamento de Personal deberá entregar a los Planteles a través de las Coordinadoras Estatales los cuestionarios, formatos, lineamientos y las demás técnicas para la detección de necesidades de capacitación que para estos efectos envíe la Dirección de Capacitación y Desarrollo de SEP.
3. Los Jefes de Proyecto de las Coordinadoras y Planteles, serán los encargados de aplicar los cuestionarios a los trabajadores de su Centro de Trabajo.
4. Los Enlaces Administrativos serán los encargados de recopilar la información y detectar las necesidades de capacitación entre el personal de la Coordinadora Nacional.
5. Los Planteles a través de los Jefes de proyecto de las Coordinadoras Estatales y los Enlaces Administrativos de la Coordinadora Nacional serán los encargados de elaborar el reporte y llenado de los formatos sobre las necesidades de capacitación en las áreas, para la estructuración del Programa Anual de Capacitación.
6. Las Coordinadoras Estatales serán las encargadas de recopilar la información de los Planteles de su jurisdicción y enviarla a la Delegación Estatal de SEP que les corresponda.
7. Los Planteles a través de los Jefes de proyecto de las Coordinadoras Estatales y los Enlaces Administrativos de la Coordinadora Nacional serán los encargados de elaborar en el formato denominado "Recursos Financieros para la Capacitación" (formato # 6) con las cotizaciones que realicen los despachos y bufetes que lleven a cabo las acciones de capacitación y desarrollo de personal que se obtengan en la detección de necesidades de capacitación que se aplique
8. Los Jefes de Proyecto en las Coordinadoras Estatales serán los responsables de establecer los mecanismos para regionalizar la capacitación y evitar grandes traslados del personal.
9. Los Secretarios Directores Corporativos o de Área de la Coordinación Nacional, el titular en las Coordinaciones Estatales y los Directores de Plantel, serán los responsables del manejo del presupuesto asignado en la partida correspondiente (partida 3302) en coordinación con el área de Administración Financiera, así como de la contratación y trámite de pago de los Instructores que para efectos de la impartición de cursos se contraten.

10. Los Jefes de proyecto en las Coordinadoras Nacional y Estatales serán los encargados de difundir los cursos de capacitación que se realicen en coordinación con el ISSSTE u otras Instituciones, e informar sobre las características de los mismos a las Coordinadoras Estatales y Planteles.
11. Los Jefes de Proyecto de las Coordinadoras Estatales y Planteles, así como los Enlaces Administrativos de las Unidades Administrativas de la Coordinadora Nacional serán los responsables de designar al personal que podrá asistir a los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.
12. Los encargados de los procesos de capacitación y desarrollo de persona en las unidades administrativas serán los encargados de registrar en el formato correspondiente al personal participante en los cursos programados.
13. Será necesario que todas las Unidades Administrativas y centros de trabajo cuenten con una plantilla de Instructores internos y externos para la impartición de los cursos.
14. Los responsables de los procesos de capacitación de cada Centro de Trabajo o Unidad Administrativa serán los encargados de elaborar los reportes trimestrales de acciones de capacitación y remitirlos a la delegación estatal de S.E.P. que le corresponda (formatos D22, D23 y Anexos 1 y 2) en el que se reportaran las actividades programadas y realizadas, así como el seguimiento del presupuesto ejercido.
15. Los Jefes de Proyecto de las Coordinadoras Estatales serán las encargadas de conformar y controlar las Comisiones Mixtas de Capacitación de los planteles de su jurisdicción, las cuales deberán estar integradas de la siguiente forma:

Un representante sindical, un representante de los trabajadores y un representante de las autoridades del Colegio

16. La función principal de la Comisión Mixta de Capacitación será el observar el cumplimiento de los planes y programas de Capacitación y Desarrollo de Personal.

2.7 LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL EN COORDINADORAS ESTATALES, PLANTELES Y CAST.

Objetivo

Integrar, supervisar y controlar los Programas de Capacitación del Personal del Colegio, previo análisis e investigación de necesidades, sobre la base de los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

Responsable

Coordinadoras Estatales: Jefe de Proyecto.
Planteles: Jefe de Proyecto.

Alcance

Desde la captación de necesidades de capacitación hasta la impartición de las actividades de capacitación.

Indicadores

- o Tiempo de ciclo = 35 días.
- o Cantidad de actividades = 11.
- o Cantidad de puntos de control = 2.

Normas de Operación

1. Vigilar la correcta aplicación de la normatividad en materia de Capacitación en base a los lineamientos que establece la Secretaría de Educación Pública (SEP).
2. Destinar de forma correcta los Recursos Financieros conforme a lo establecido en él la programación anual que se realice.
3. Elaborar y diseñar instrumentos de evaluación del impacto de la Capacitación recibida.
4. Brindar asesoría y el apoyo técnico que en materia de Capacitación y Desarrollo de Personal, soliciten las áreas de las Coordinadoras Estatales, Planteles y CAST.
5. Generar a través de la Capacitación una cultura de productividad e innovación, en la presentación de los servicios de apoyo y asistencia a la educación que estimule, a su vez, el fortalecimiento de las actividades de simplificación administrativa.

2.7.1 Definición e Integración de los Procedimientos

NUMERO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ACTIVIDAD	HRS
		Inicia.	
1	Coordinadora nacional	Recibe de la SEP, lineamientos y fechas de entrega de formatos para el llenado de detecciones de necesidades de capacitación (E20 y E21), programas de acciones de capacitación(formatos 1,2,3,4,5,7 y 8), y el correspondiente a los recursos financieros (formato 6) para el programa anual de capacitación.	8 H

2	Coordinadora nacional	Envía a Planteles vía las Coordinaciones Estatales, los formatos para el llenado de detecciones de necesidades de capacitación, programas de acciones de capacitación y el formato de elaboración del Anteproyecto de presupuesto de recursos financieros del programa anual de capacitación, así como los lineamientos que regulan la capacitación y desarrollo del personal administrativo del CONALEP.	16 H
3	Jefe de proyecto en Planteles y Coordinadoras Estatales	Reciben la documentación, analizan los lineamientos, elaboran presupuesto y programa de capacitación de la Representación y envían a los Planteles para su llenado.	24 H
4	Planteles (Jefe de Proyecto)	Reciben, analizan, llenan formatos y envían a la Coordinadora Estatal su trámite.	24 H
5	Coordinadora Estatal	Reciben formatos, concentran la información de Planteles.	40 H
6	Coordinadora Estatal	Recibe formatos, analiza la información y realiza informe y envía a la Delegación Estatal de S.E.P.	8 H
7	Delegación Estatal de S.E.P.	Recibe, analiza, y aprueba.	40 H
8	Coordinadora Estatal	Emite comunicado de aprobación del Programa de Capacitación a Planteles.	40 H
9	Planteles	Una vez autorizado el programa anual de capacitación, consultan su presupuesto autorizado Programa Actividades de Capacitación.	40 H
10	Coordinadora Estatal	Concentran la información alimenta el Sistema de Administración de personal y	40 H

Nómina con los datos del personal y nombre del curso al que asistió para integración de expediente histórico de capacitación.

- | | | | |
|----|---------------------------------|---|------|
| 11 | Coordinadora Estatal | Elaboran reporte trimestral de informes de seguimiento y evaluación de acciones de capacitación y los envían a la Delegación Estatal de la S.E.P. | 40 H |
| 12 | Delegación Estatal de la S.E.P. | Recibe formatos, analiza la información y en caso de existir dudas o aclaraciones se comunica a la Coordinadora Estatal | 40 H |

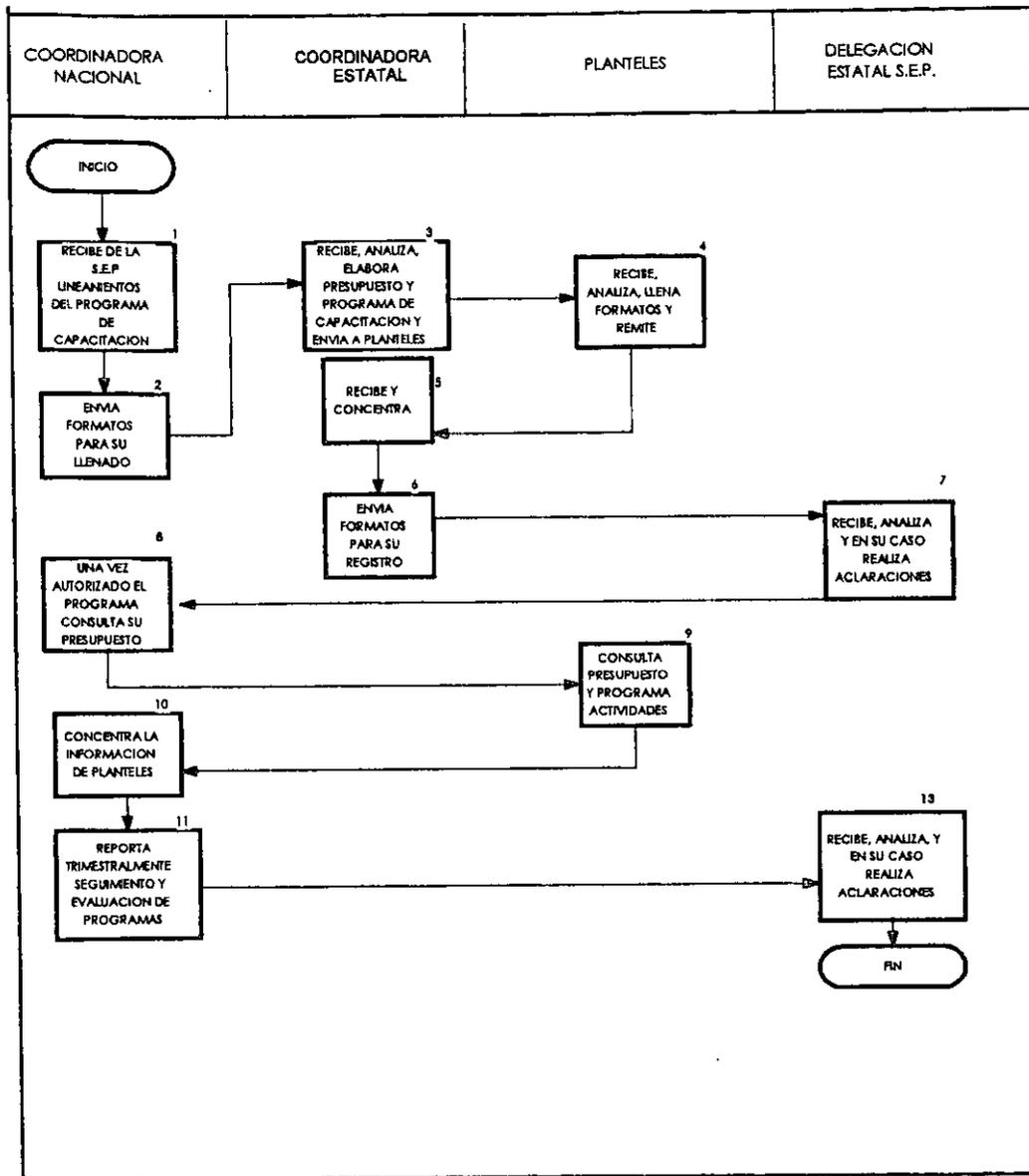
Termina.

Total de actividades: 12

S = Actividad simultánea.

Total de tiempos: 45 D

2.7.1 DIAGRAMA DE FLUJO



FORMATOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO

1. Formato D-20 Detección de Necesidades y Programación de Acciones de Capacitación.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
2. Formato D-21 Programación de Acciones de Capacitación.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
3. Programación de Acciones.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
4. Convenios Interinstitucionales.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
5. Plantilla de Instructores Internos.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
6. Plantilla de Instructores Externos.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
7. Inventario de Recursos Materiales para la Capacitación.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
8. Recursos Financieros para la Capacitación.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
9. Calendarización.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
10. Prestaciones y Servicios.
(Ver Procedimiento de "Capacitación y Desarrollo de Personal en la Coordinadora Nacional").
11. Formato D-22, y D-23. "Seguimiento y Evaluación de Acciones de capacitación".
12. Anexo 1. "Actividades en Materia de capacitación".
13. Anexo 2. "Actividades en Materia de Prestaciones y Servicios".

CAPITULO 3

3.1 MANUAL DE LINEAMIENTOS QUE REGULAN EL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA EN OFICINAS NACIONALES, REPRESENTACIONES, PLANTELES Y CAST.

En el ámbito de la Secretaría de Educación Pública, al interior del CONALEP, la Capacitación del Personal Administrativo de los Centros de Trabajo de las Representaciones del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, se conceptualiza como una acción permanente y dinámica en el proceso laboral, atendiendo así a lo dispuesto en la normatividad en Materia de Capacitación y Desarrollo de Personal que establece el derecho de los trabajadores a la capacitación.

Conforme a lo establecido en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, corresponde a la Dirección General de Personal, a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, la ejecución de las siguientes funciones: Normar, Coordinar, Concentrar, Evaluar y llevar el Seguimiento de Capacitación y Desarrollo de Personal, así como atender a los lineamientos que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como dependencia globalizadora; instrumentando además, los mecanismos correspondientes para cumplir y hacer cumplir la normatividad en materia de Capacitación y Desarrollo.

En el CONALEP, esta función recae dentro de la Dirección de Personal dependiente de la Secretaría de Administración, directamente en la Coordinación de Planeación y Desarrollo.

La operación de las acciones de Capacitación y Desarrollo de Personal, se llevarán a cabo en los Centros de Trabajo encargadas de las Representaciones.

El presente documento contiene los Lineamientos para la elaboración, actualización y operación de las diferentes fases del proceso de capacitación: **La detección de necesidades de capacitación, La programación de acciones, La ejecución, El seguimiento del proceso de capacitación y desarrollo de personal** emitido por la Secretaría de Educación Pública. Todo bajo un enfoque desconcentrado, participativo y corresponsable, que permita simplificar y agilizar la aplicación de los programas de trabajo estableciendo las responsabilidades a cada instancia involucrada, de acuerdo al funcionamiento de los Centro de Trabajo de las Representaciones del Conalep.

OBJETIVO

Integrar, con apego a las disposiciones legales en la materia, un marco normativo eficiente que regule, fortalezca, optimice y simplifique el Proceso de Capacitación del Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, dentro del ámbito de responsabilidades que correspondan a los Centros de Trabajo adscriptos a las Representaciones.

1. LINEAMIENTOS GENERALES

- 1.1. - El Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal incluye Vertientes y Acciones que ejecutan las Centros de Trabajo de las Representaciones, con el propósito de elevar la productividad, la calidad y la eficiencia del servicio público, a través de la Capacitación del Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
- 1.2. - Los presentes Lineamientos, regulan la operación del Proceso de Capacitación del Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica; su aplicación es general en los Centros de Trabajo de las Representaciones.
- 1.3. - La Capacitación en el CONALEP, se conceptualiza como un proceso de enseñanza-aprendizaje aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual, el Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica adquiere o actualice conocimientos, desarrolle habilidades y modifique actitudes en función de objetivos definidos para el mejor desempeño de las funciones encomendadas.
- 1.4. - Los Centros de Trabajo de las Representaciones, deberán adoptar las medidas necesarias con el propósito de que en sus respectivos ámbitos, se proporcione este servicio al personal de manera permanente, con base en los presentes Lineamientos y los que emita la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 1.5. - En los Centros de Trabajo de las Representaciones, deberá existir una área específica que proporcione al Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, los Servicios de Capacitación, Difusión y Extensión Cultural, misma que se identificará como Unidad Responsable de Capacitación y Desarrollo.
- 1.6. - En el ámbito de competencia las Representaciones Estatales y/o Regionales tendrán el carácter de Unidad Administrativa, rectora, coordinadora, integradora y supervisora de las acciones de capacitación y desarrollo, hacia sus Centros de Trabajo.
- 1.7. - La Dirección de Personal, a través de la Coordinación de Planeación y Desarrollo proporcionará la asesoría y el apoyo técnico que en materia de Capacitación y Desarrollo de Personal, soliciten los Centros de Trabajo de las Representaciones.
- 1.8. - A través de la Capacitación se deberá generar una cultura de productividad e innovación, en la prestación de los servicios de apoyo y asistencia a la educación que estimule, a su vez, el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa en favor de los usuarios.
- 1.9. - El Proceso de Capacitación estará integrado por cuatro etapas que son: **Detección de Necesidades de Capacitación, Programación de Acciones de Capacitación, Ejecución de Acciones de Capacitación, Seguimiento y Evaluación.**

2. - DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- 2.1. - Las Acciones de Capacitación que se realicen en el Colegio, deberán sustentarse en un diagnóstico de las necesidades de la Institución y del Personal Administrativo.
- 2.2. - En el ámbito del Colegio, se concibe a la Detección de Necesidades de Capacitación, como la primera fase del proceso que permite identificar las diferencias cuantificables entre los conocimientos, habilidades y/o actitudes con que cuenta un Personal Administrativo en relación con los requerimientos de su puesto de trabajo.
- 2.3. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán realizar anualmente la Detección de Necesidades de Capacitación, con base a las directrices que determine la Coordinación de Planeación y Desarrollo; el informe respectivo deberá ser remitido a la misma para su validación.
- 2.4. - Las Representaciones deberán formular y remitir a la Dirección de Personal, el resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación de esta y sus Centros de Trabajo, en los formatos D-20, D-21 y Formatos del 1 al 8, del 1 al 12 de junio para reportar Versión Preliminar; y del 1 al 4 de diciembre de cada año, correspondiente a su ejercicio, la Versión Definitiva.

3. - PROGRAMA DE ACCIONES DE CAPACITACION

- 3.1. - En esta etapa se deberán definir las estrategias para realizar las Acciones de Capacitación que darán respuesta a las necesidades previamente identificadas, determinando el número de Personal Administrativo por capacitar, el tipo de capacitación que requieren, así como los recursos humanos, materiales, y presupuestales.
- 3.2. - La presupuestación de las Acciones de Capacitación, genéricas y específicas es responsabilidad de Unidades Responsables de la Capacitación de las Representaciones, por lo que deberán hacer provisiones en los plazos y procedimientos establecidos por la Dirección de Personal, los recursos presupuestados deberán ser suficientes para atender las prioridades de cada Programa Anual de Capacitación.
- 3.3. - Los recursos presupuestados en la partida 3302 serán intransferibles e irreductibles, la autorización por parte de la Dirección de Personal para su ejercicio se otorgará sobre la base de las acciones validadas por la Coordinación de Planeación y Desarrollo a su Programa Anual de Capacitación para las Centros de Trabajo de las Representaciones, sin perjuicio de que otras acciones fuera del Programa deben ser autorizadas previo acuerdo con la Dirección de Personal.
- 3.4. - Los Programas de Capacitación, deberán enfocarse a las funciones sustantivas de las Centros de Trabajo de las Representaciones, de modo que éstos incidan en las necesidades diagnosticadas, de acuerdo con las prioridades institucionales de cada Unidad Administrativa del Colegio.

3.5. - Los Programas de Capacitación para el Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, deberán sustentarse en las siguientes vertientes: Institucional, Operativa y de Responsabilidad.

3.5.1. - Institucional

Es aquella que vincula las Acciones de Capacitación con las atribuciones de este Colegio, con las prioridades, objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Federal (1995-2000). Considerándose además la formación de instructores a fin de promover la formación del Personal Administrativo responsable de impartir la capacitación en las Centros de Trabajo de las Representaciones, con el objeto de fortalecer el efecto multiplicador, sobre aspectos específicos del trabajo como una condición necesaria para que el Proceso de Capacitación a nivel Institucional se lleve a cabo.

3.5.2. - Operativa

Incluye los siguientes tipos de capacitación:

Inducción al puesto: Es la capacitación que se proporciona a todo el Personal Administrativo de nuevo ingreso, con el propósito de que conozca los objetivos, estructura y funciones de este Colegio, así como su puesto específico.

En el puesto: son las Acciones de Capacitación que se deberán aplicar para propiciar un mejor desempeño de las labores encomendadas al Personal Administrativo y se dará por cambios administrativos, técnicos o de otra naturaleza que implique su actualización.

Para el puesto: Es la que se dirige a proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del Personal Administrativo, que hagan posible su movilidad.

Para el puesto de diferente rama al mismo nivel: Son las Acciones de Capacitación que permiten la movilidad del trabajador a otra rama laboral, en aquellos casos que por necesidades del servicio del Colegio o del desarrollo del Personal Administrativo se requieran.

Para el puesto de diferente rama a nivel superior: Son las Acciones de Capacitación que permiten promover la superación del Personal Administrativo para responder a los requerimientos del Colegio y de la Administración Pública Federal.

3.5.3. - Responsabilidad

Son las Acciones dirigidas a los niveles de Mandos Medios, Superiores y Homólogos a ambos, con especial énfasis en el desarrollo de sus habilidades básicas y su educación superior, a fin de alcanzar mayor productividad en la Administración de la Institución, a partir de quienes organizan y conducen los distintos equipos de trabajo.

3.6. - Con base a las Vertientes anteriores las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo de las Representaciones deberán elaborar el Programa Anual de Trabajo, mismo que deberá ser enviado a la Dirección de Personal del 1 al 12 de junio en su Versión Preliminar (para el siguiente año), y del 1 al 4 de diciembre en su Versión Definitiva.

3.7. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán integrar su programa de trabajo anual con la siguiente información:

- Programación de Acciones (Formato 1)
- Convenios Interinstitucionales (Formatos 2)
- Plantilla de Instructores Internos (Formato 3)
- Plantilla de Instructores Externos (Formato 4)
- Inventario de Recursos Materiales para la Capacitación (Formato 5)
- Recursos Financieros para la Capacitación (Formato 6)
- Calendarización de Cursos (Formato 7)
- Prestaciones y Servicios (Formato 8)

Las Representaciones de este Colegio, concentraran los Programas de Capacitación de todos los Centros de Trabajo a su cargo e integrarán el Programa Institucional de Capacitación, mismo que se enviará a la Dirección de Personal (D-20, D-21 y Formatos 1 al 8).

3.8. - Los cursos de Informática estarán dirigidos a la aplicación de programas y desarrollo de sistemas; adecuados a las necesidades específicas de los Centros de Trabajo de las Representaciones.

3.9. - Para que las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo programen y operen cursos de archivo e inventarios deberán contar con el aval de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios.

3.10. - Las Unidades Responsables de Capacitación de las Representaciones, deberán formular y remitir a la Dirección de Personal, el Programa de Presupuesto de las acciones de capacitación en los formatos D-20, D-21 y Formatos del 1 al 8, del 1 al 12 de junio del año anterior al que se reporta, como Versión Preliminar; y del 1 al 4 de diciembre del año correspondiente a su ejercicio, en su Versión Definitiva.

4. - EJECUCION DE ACCIONES DE CAPACITACION

4.1. - La etapa de la ejecución es la puesta en práctica de las Acciones de Capacitación programadas, en la cual se deberán integrar los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para el óptimo desarrollo de los cursos de capacitación: aulas en condiciones

que permitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, material didáctico, equipo, instructores, servicios generales y supervisión administrativa.

COORDINACION Y CONCERTACION DE EVENTOS

- 4.2. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo en las Representaciones deberán aplicar en sus Acciones de Capacitación, las guías técnico-pedagógicas, los catálogos de cursos y paquetes didácticos que emita la Dirección de Personal a través de la Coordinación de Planeación y Desarrollo del Colegio.
- 4.3. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán proponer a las Representaciones los cambios y/o ajustes que consideren adecuados de las guías, catálogos y paquetes didácticos, para su análisis y validación correspondiente.
- 4.4. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán establecer los mecanismos de enlace, coordinación y supervisión de los Centros de Trabajo administrativas de su ámbito de competencia, para la ejecución de su programa de actividades.
- 4.5. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo podrán establecer comunicación y coordinación con Centros de Trabajo del Sector Público, a fin de concertar apoyos que faciliten la ejecución de los Programas de Capacitación.
- 4.6. - Será responsabilidad de las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo la adecuada difusión de las Acciones de Capacitación a través de los medios de que dispongan en su ámbito de competencia, así como la atención continua de los requerimientos del instructor y de los participantes.

PAQUETES DIDACTICOS

- 4.7. - Las Unidades Responsables de la Capacitación y Desarrollo de las Representaciones y Planteles, deberán enviar a la Dirección de Personal, los paquetes didácticos de los cursos que tengan necesidad de impartir y no estén contemplados en el Catálogo de Cursos del Colegio, para su análisis y registro en el mismo.
- 4.8. - Los cursos que se presenten para reconocimiento y registro deberán reunir los siguientes requisitos: Justificación, organización técnico-pedagógica, grupo de puestos a quien va dirigido, nivel educativo de curso, temática, duración y evaluaciones.
- 4.9. - Los paquetes didácticos de los cursos se enviarán a la Dirección de Personal para su análisis, validación y envío a la Comisión Mixta de Escalafón, para su registro y asignación de puntaje escalafonario.
- 4.10. -La duración de los cursos estará en función de los requerimientos técnico-pedagógicos de los participantes y de la Institución, considerando un mínimo de 20 horas.

CONSTANCIAS

- 4.11. -Para otorgar constancias de acreditación en los cursos de aptitudes, los participantes deberán contar con el 80% de asistencia y el 80% de aprovechamiento producto de sus evaluaciones inicial, intermedia y final.
- 4.12. -Para otorgar constancia de participación en los cursos de carácter informativo y de actitudes, los trabajadores deberán contar con un 80% de asistencia y participar activamente en las prácticas indicadas por el instructor.
- 4.13. -Los formatos de constancias de los cursos se deberán registrar y autorizar ante la Dirección de Personal del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:
- Denominación del curso.
 - Nivel educativo al que se dirige el curso (Básico, Medio Básico, Medio Superior, Superior).
 - Escolaridad como requisito de admisión.
 - Duración en horas.
 - Fecha de inicio y término del curso, y forma en que será impartido (diario, sabatino, de fin de semana, en vacaciones, etc.).
 - Temario con duración en horas.
 - Número de registro del curso y en su caso número de oficio de asignación de puntuación escalafonaria.
 - Firmas autógrafas del Director o responsable del curso, de la institución que lo organizó y del área de Administración de Personal que corresponda.
- 4.14. -No está autorizada la expedición de ningún otro tipo de constancias ni reconocimientos que no sean los validados por la Dirección de Personal del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
- 4.15. -Las constancias serán firmadas por la autoridad responsable de la administración de personal, según sea el caso (Representantes y Directores de Planteles, o bien la autoridad responsable de la función).
- 4.16. -Cuando los cursos sean impartidos en coordinación con el ISSSTE, deberá emitirse una constancia mancomunada, que incluya los requisitos antes citados.

INSTRUCTORES

- 4.17. -La cartera básica de instructores de cada Unidad Responsable de Capacitación y Desarrollo será integrada sobre la base de los Lineamientos que emita la Coordinación de Planeación y Desarrollo. Es obligación de las Centros de Trabajo de las Representaciones

la participación de instructores externos, para lo que remitirán a la Dirección de Personal la relación de los mismos para su registro en la cartera general.

- 4.18. -Los cursos que se impartan para la formación de Instructores podrán dirigirse a empleados con diferentes puestos y niveles educativos; a fin de que se incorporen a la plantilla de instructores internos, previa autorización por escrito de su autoridad superior para formalizar el compromiso.
- 4.19. -La cobertura de las acciones para la formación de instructores internos deberá comprender la posibilidad de intercambiar apoyos en Materia de Capacitación con otras Centros de Trabajo para la solución de necesidades comunes.
- 4.20. -Los instructores internos y externos deberán participar al menos una vez al año en un curso de Actualización de Instructores y un curso de Inducción al Servicio Público.
- 4.21. -Para la impartición de los cursos de capacitación, los instructores deben reunir los siguientes requisitos:
- Demostrar mediante la documentación correspondiente, que han sido técnica y pedagógicamente preparados.
 - Tener un nivel educativo superior o por lo menos igual al grupo de trabajadores que atenderán y/o comprobar que tienen los conocimientos técnicos suficientes para impartir la temática del curso.
 - Demostrar un alto rendimiento en los resultados de las evaluaciones de su desempeño.

INSTALACIONES

- 4.22. -Las acciones de capacitación deberán realizarse preferentemente en las instalaciones de cada Unidad Responsable de Capacitación y Desarrollo, para lo cual tendrá que asignarse un área específica (salón y/o sala de juntas).

REGISTRO

- 4.23. -Las Unidades de Administración de Personal deberán llevar un registro del personal capacitado, anexando en su expediente fotocopia de las constancias de los cursos en los que ha participado el Personal Administrativo.
- 4.24. -Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo elaborarán un registro personal de los Servidores Públicos que han participado y aprobado en los cursos de capacitación. Esto con el Propósito de contar con un historial del personal capacitado.

- 4.25. -En cursos seriados, los empleados deberán presentar la constancia respectiva para comprobar la acreditación del curso anterior, y así poder inscribirse al siguiente curso (ejemplo: Contabilidad I, Contabilidad II).

5. - SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

- 5.1. - Esta etapa se conceptualiza como el método continuo e integral destinado a identificar hasta que punto han sido logrados los objetivos planteados en cada una de las etapas anteriores a efecto de identificar desviaciones y en su caso corregirlas.
- 5.2. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán efectuar evaluaciones periódicas a cada etapa del Proceso de Capacitación, con base en los criterios emitidos por la Dirección de Personal.
- 5.3. - Son objeto de evaluación trimestral el grado de cumplimiento global del Programa Anual de Capacitación, la calidad de los cursos realizados y el aprendizaje de los capacitados, con esta información podrá medirse el impacto de la capacitación en las Centros de Trabajo de las Representaciones.
- 5.4. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo contarán con un sistema de registro estadístico de las Acciones realizadas y del Personal Administrativo atendido.
- 5.5. - Es responsabilidad de las Centros de Trabajo de las Representaciones del Conalep llevar seguimiento del presupuesto autorizado a las Acciones de Capacitación y ejercerlo de acuerdo al Programa Anual de Trabajo.
- 5.6. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán aplicar evaluaciones a los capacitados y capacitadores durante la impartición de los cursos a fin de retroalimentar el Proceso de Capacitación.
- 5.7. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo aplicarán la metodología de seguimiento del personal capacitado y emitirán el reporte trimestral correspondiente para la Dirección de Personal.
- 5.8. - Las Representaciones, deberán formular y enviar de manera analítica la siguiente información en los formatos y fechas indicadas la Dirección de Personal.
- 5.9. - Los titulares de los Centros de Trabajo de las Representaciones y Planteles, otorgarán las facilidades necesarias a los responsables de Capacitación y Desarrollo para asistir a las reuniones de coordinación técnica que organice la Dirección de Personal y comprometerse al cumplimiento de los acuerdos tomados.

6. DESARROLLO Y DIFUSION CULTURAL

- 6.1. - Son las Acciones que con sentido educativo, cultural y recreativo permiten incrementar en el Personal Administrativo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica y sus

familiares, el deseo de superación, individual y laboral utilizando para ello su tiempo libre en forma organizada.

- 6.2. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán realizar anualmente la Detección de Necesidades de Desarrollo y Difusión Cultural, el informe de resultados de Detección de Necesidades de Desarrollo y Difusión Cultural, deberá ser remitido a las Representaciones.
- 6.3. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo, elaborarán el Programa Presupuesto de las Acciones de Desarrollo y Difusión Cultural, mismo que tendrá que ser integrado en el Presupuesto General de la Unidad Responsable correspondiente.
- 6.4. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán incluir los Programas de Desarrollo y Difusión Cultural como parte de la revisión programática presupuestal, así como de su estructura funcional.
- 6.5. - Las acciones de Desarrollo y Difusión Cultural, deberán de incluirse en el Programa Anual de Trabajo, las cuales contemplaran las siguientes actividades:
 - Detección de Necesidades Socioculturales.
 - Desarrollo de Personal.
 - Difusión y Asesoría en Actividades Socioculturales.
 - Extensión Cultural.
 - Servicios a la Comunidad.
- 6.5.1. - **En Desarrollo de Personal**, se incluyen los cursos de idiomas, talleres ocupacionales y conferencias.
- 6.5.2. - **En Extensión Cultural**, se realizarán Talleres Culturales y Recreativos, Danza, Teatro, Música, Aeróbicos, etc., Programa Deportivo CONALEP y Distribución de boletos de cortesía y/o pases de descuento para eventos culturales.
- 6.5.3. - **En Servicios a la Comunidad**, se incluye la atención de los hijos de los trabajadores (Club Infantil, Programa Vacacional) y se informará sobre el trámite de las tarjetas de descuento (Plan Joven, SEPALO, INSEN, etc.), asimismo se proporcionará información del TURISSSTE.
- 6.6. - Corresponde a las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo establecer y mantener comunicación con organizaciones públicas y privadas involucradas en la prestación de servicios socioculturales.
- 6.7. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán difundir, coordinar y evaluar las Acciones de Desarrollo y Difusión Cultural, en su ámbito de competencia.

- 6.8. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo, deberán llevar un registro de las actividades de Desarrollo y Difusión Cultural que se realicen en su ámbito de competencia, así como un registro estadístico del personal atendido.
- 6.9. - Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo de los Centros de Trabajo deberán formular y enviar a las Representaciones, incluido en el Programa Anual de Capacitación (versión preliminar y Definitiva), el Programa de Prestaciones y Servicios en el Formato 8, e Informar trimestralmente el avance de sus actividades en el Anexo 2.

7. FUNCIONES DE LAS UNIDADES RESPONSABLES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán realizar las actividades de Planeación, Coordinación, Difusión, Ejecución, Evaluación y Seguimiento.

1. Planeación:

Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán:

1. Realizar actividades de planeación para conocer qué trabajadores requieren capacitación y en qué área, las características de los puestos, el contenido de las necesidades de capacitación y desarrollo, los objetivos de las acciones así como la determinación de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
2. Realizar anualmente un diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo en la Unidad Administrativa de su competencia conforme a las directrices que determine la Coordinación de Planeación y Desarrollo de la Dirección de Personal.
3. Elaborar un informe de detección de necesidades de capacitación y desarrollo el cual contendrá:
 - Fecha de realización
 - Universo atendido (puesto y áreas)
 - Necesidades de capacitación y desarrollo identificadas
4. Estructurar el Programa Anual de Capacitación y Desarrollo de acuerdo con las necesidades de capacitación y desarrollo detectadas, prioridades y recursos disponibles (instructores, aulas, material didáctico y recursos presupuestados).
5. Enviar los Centros de Trabajo a las Representaciones los formatos D-20 (Detección de Necesidades y Programación de Acciones de Capacitación del Gobierno Federal), D-21 (Programación de Acciones de Capacitación del Gobierno Federal) y Formatos del 1 al 8, en tiempo y forma.

6. Mantener comunicación permanente con el Departamento de Finanzas respectivo a fin de conocer los montos presupuestales que se asignarán a los programas de Capacitación y Desarrollo así como la aplicación de los mismos.
7. Coordinar con la Coordinación de Planeación y Desarrollo de la Dirección de Personal los aspectos técnico-pedagógicos que sustenten los eventos de capacitación y desarrollo y difusión cultural (nombre de los cursos, objetivos, duración, técnicas didácticas, desarrollo de contenidos, etc.).
8. Considerar los recursos materiales con que se cuenta (aulas, pizarrones, sillas etc.) para la estructuración de programas de capacitación y desarrollo.

2. Coordinación

Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán realizar las siguientes actividades de coordinación para la integración de los recursos humanos, materiales y técnicos que permitan la ejecución adecuada de las acciones de capacitación y desarrollo:

1. - Con relación a los participantes:

- * Confirmar la asistencia al evento
- * Preparar la lista de asistencia
- * Registrar la siguiente información:
 - Puesto del participante
 - Escolaridad
 - Número de asistentes en cada evento
 - Horario de los eventos

2. - Con relación a las instalaciones:

- * Supervisar la correcta señalización para la ubicación de las aulas.
- * Supervisar que las condiciones de las aulas sean las adecuadas en cuanto a:
 - Tamaño
 - Iluminación
 - Ventilación
 - Ubicación del mobiliario
 - Limpieza

3. - Con relación a los instructores:

- Establecer comunicación con instructor (interno o externo)
- Elaborar notificación de comisión del instructor
- Verificar que se cuente con los recursos didácticos necesarios para la impartición del curso.

4. - Con relación a los recursos necesarios:

- Preparar el equipo y recursos didácticos:
 - Rota folió

- Pantalla
- Proyector de acetatos
- T.V., video casetera
- Acetatos, gises, plumones
- Manuales
- Carpetas, hojas, lápices

3. Difusión

Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán:

1. Difundir los programas de CAPACITACION y DESARROLLO estableciendo los mecanismos idóneos para dar a conocer los eventos en su ámbito de competencia por medio de oficios, memoranda, carteles, dípticos, trípticos, etc.
2. Indicar invariablemente en el material de apoyo para la difusión de los programas y eventos de CAPACITACION y DESARROLLO el nombre, objetivo y duración de cada uno de ellos.
3. Enviar al área de Capacitación correspondiente todo el material que se difunda en su ámbito de competencia para su registro y control.

4. Ejecución

Las acciones que se deberán de realizar para obtener resultados idóneos en la capacitación, dependen de la preparación previa que las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo hayan llevado a cabo, así como de las funciones que durante los eventos realicen.

En las actividades de ejecución se aplicarán las acciones planeadas en las cuales se integrarán los recursos materiales, humanos y técnicos para su óptimo desarrollo.

Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán realizar las siguientes actividades:

1. Comprobar que las instalaciones que se utilizarán en el evento se encuentren en óptimas condiciones (aulas limpias e iluminadas, sillas ordenadas, buena ventilación, etc.)
2. Confirmar que el equipo y recursos didácticos, para los instructores y participantes, se encuentren en condiciones adecuadas (proyector de acetatos, televisión, video casetera, pantalla, videos, manuales, hojas y rota folió, pizarrón, gises y/o plumones).
3. Revisar que la papelería necesaria para el registro, control de asistencia y formato de evaluación se encuentren preparados para utilización en el evento.
4. Supervisar continuamente el desempeño de los instructores considerando los siguientes rubros:

- Dominio teórico-práctico de contenidos
 - Conducción de la dinámica grupal
 - Participación activa
 - Manejo del espacio
 - Aplicación de la retroalimentación y evaluaciones
 - Puntualidad
 - Claridad de expresión
 - Cordialidad entre participantes e instructor
 - Presentación
 - Lenguaje, voz, postura y ademanes
 - Manejo de personalidades difíciles
5. Atender a los participantes en los aspectos de:
- Bienvenida
 - Sugerencias
6. Preparar las constancias de participación o acreditación de los participantes para la obtención de la firma de las autoridades correspondientes.
7. Preparar los reconocimientos para los ponentes o instructores a fin de obtener la firma de las autoridades correspondientes.
8. Aplicar la encuesta de opiniones de los participantes al término de los cursos y actividades de desarrollo.
9. Entregar las constancias sólo a los participantes que hayan cubierto el 80% de asistencia y acreditado satisfactoriamente el curso.
10. Invitar a las autoridades correspondientes para la clausura oficial de los eventos.

5. Evaluación y Seguimiento

La etapa de evaluación y seguimiento consiste en el análisis de las acciones realizadas en cada fase del proceso de capacitación y desarrollo con el propósito de mejorar y validar los resultados obtenidos.

La evaluación proporcionará información sobre:

La calidad de la organización y del desarrollo de los eventos, cumplimiento de las expectativas de los participantes, grado de conocimientos adquiridos, incremento de habilidades, cambios de hábitos y actitudes.

Los aspectos que se deberán evaluar para obtener información que retroalimente al proceso son:

- Diagnóstico de necesidades
- Objetivos del curso
- Contenido del curso
- Técnicas de aprendizaje utilizadas
- Medición del aprendizaje
- Materiales
- Aulas
- Selección de los participantes
- Difusión del evento
- Control de participantes

Las Unidades Responsables de Capacitación y Desarrollo deberán:

1. Evaluar las acciones de capacitación y desarrollo, e informar a su Representación, mediante formatos D-22, D-23, Anexos 1 y 2 (Informe Trimestral de Seguimiento y Evaluación de Acciones de Capacitación), para su análisis, integración y envío a la Dirección de Personal de Conalep.
2. Establecer los mecanismos que permitan el registro estadístico de las acciones realizadas y de los Servidores Públicos atendidos, de acuerdo con los criterios emitidos por la Coordinación de Planeación y Desarrollo de la Dirección de Personal.
3. Gestionar la autorización de los montos y presupuestos autorizados para las acciones de capacitación y desarrollo y dar seguimiento a los montos ejercidos de acuerdo al Programa Anual de Trabajo de cada unidad administrativa.

CAPITULO 4

4.1 INSTRUMENTOS DE APOYO PARA LA CAPACITACION.

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), a través del área de Capacitación y Desarrollo, dependiente de la Dirección de Personal, elaboró los siguientes instrumentos de apoyo a la Capacitación y el Desarrollo de Personal, Detección de Necesidades de Capacitación, Evaluación del desempeño, y el Compendio de técnicas Didácticas, como herramientas de apoyo al proceso de capacitación de personal.

4.2 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

La importancia que tiene la capacitación como recurso para lograr la actualización y el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, ha obligado, a la psicología industrial a buscar los procedimientos que permitan cumplir efectivamente con su labor, la cual se ve obstaculizada al querer elaborar planes y programas acordes a las necesidades reales por dos factores:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes hacia el trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o futuro.

El Psicólogo Industrial debe determinar que la capacitación y el adiestramiento de personal, debe programarse, desarrollarse y evaluarse con relación a la educación y formación profesional de los adultos en el trabajo, la programación de acciones de capacitación y desarrollo de personal no puede ser el resultado de una selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la institución y a los cuales debe asistir o enviar algún subordinado si que éste sea el más indicado, sino que debe ser el producto de la aplicación de instrumentos propios de la psicología industrial, los cuales estén destinados para la detección de necesidades de capacitación los cuales deben responder a las siguientes interrogantes:

¿Cómo hacer de la capacitación algo verdaderamente útil, para la institución y para los mismos trabajadores?

¿En qué casos la capacitación es la solución más recomendable para los problemas del Colegio?

¿Realmente los cursos programados obedecen a una necesidad real?

¿Se capacita al personal que así lo requiere?

¿La capacitación es acorde a los objetivos institucionales?

Para poner tener una idea más clara de los aspectos antes expuesto señalaremos la diferenciación que debe hacer el Psicólogo industrial sobre aquellos aspectos que deben o no ser considerados como necesidades de capacitación.

Qué son las necesidades de capacitación	Qué no son necesidades de capacitación
❖ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.	❖ Las peticiones de jefes de área y mandos medios por resolver sus problemas, en especial los de su personal.
❖ El punto de partida para planear el desarrollo del personal.	❖ La lista de temas seleccionados al azar que proporcionan los mandos medios para que a su personal se impartan curso
❖ El reflejo de los intereses de los trabajadores y el Colegio.	❖ Los bajos niveles escolares del personal.

A sido tarea del Psicólogo industrial clasificar las necesidades de capacitación que se ha identificado en el Colegio, las cuales se dividen en dos clasificaciones, las manifiestas o preventivas y las encubiertas o correctivas, la primera resulta ser bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada, esta generalmente obedece al personal de nuevo ingreso, el que será transferido o ascendido, los cambios de equipo de trabajo, por otro lado las necesidades encubiertas se dan en el caso de presentar problemas de desempeño, derivados de falta de conocimientos, habilidades y actitudes estas generalmente presentan resistencia al cambio por parte de los trabajadores

El instrumento que continuación se presenta fue diseñado de tal forma para que cumpla tanto con las necesidades del Colegio en sus vertientes: institucional, operativa y de responsabilidades, como las de los trabajadores, ya que no solo muestra cuáles son los conocimientos habilidades y actitudes a reforzar, también busca ser un factor de motivación y empuje hacia el logro de los objetivos y metas individuales de los trabajadores del CONALEP.

INSTRUCTIVO

CEDULA DE ENTREVISTA PARA REALIZAR LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN REPRESENTACIONES Y PLANTELES

OBJETIVO: CONCENTRAR LA INFORMACION DE LAS ACCIONES QUE EN MATERIA DE CAPACITACION SE PREVEN REALIZAR, PARA LA INTEGRACION DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION DE LA REPRESENTACION.

1. **NOMBRE DEL PLANTEL:** ANOTAR EL NOMBRE DEL PLANTEL Y/O REPRESENTACION QUE REPORTA.
2. **CLAVE DEL PLANTEL:** ANOTAR LA CLAVE DEL PLANTEL QUE REPORTA.
3. **NOMBRE DEL EMPLEADO:** COMENZANDO CON APELLIDO PATERNO, APELLIDO MATERNO, Y NOMBRE (S).
4. **NOMBRE DEL PUESTO:** SE ANOTARA EL NOMBRE DEL OPUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA EL EMPLEADO DE ACUERDO A SU NOMBRAMIENTO.
5. **ACTIVIDADES QUE REALIZA ACTUALMENTE:** ANOTAR CINCO DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES QUE REALIZA ACTUALMENTE, EJEMPLO: ARCHIVAR ELABORACION DE REPORTES, SUPERVISION, ELABORACION DE OFICIOS, ETC.
6. **VERTIENTE INSTITUCIONAL:** ES AQUELLA QUE VINCULA LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN CON LAS ATRIBUCIONES DE ESTE COLEGIO, CON LAS PRIORIDADES, OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO DEL GOBIERNO FEDERAL (1995-2000). CONSIDERÁNDOSE ADEMÁS LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES (SOLO PARA EL PERSONAL QUE CUENTA CON LAS CARACTERISTICAS Y CONOCIMIENTOS PARA FORTALECER EL EFECTO MULTIPLICADOR). SE DEBE SEÑALAR AQUELLAS ACCIONES DE CAPACITACION QUE NO SE HALLAN RECIBIDO EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS.
7. **VERTIENTE OPERATIVA:** INCLUYE LOS SIGUIENTES TIPOS DE CAPACITACIÓN:

INDUCCIÓN AL PUESTO: ES LA CAPACITACIÓN QUE SE PROPORCIONA A TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE NUEVO INGRESO.

INDUCCION EN EL PUESTO: SON LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN QUE SE DEBERÁN APLICAR PARA PROPICIAR UN MEJOR DESEMPEÑO DE LAS LABORES ENCOMENDADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CAPACITACION PARA EL PUESTO: ES LA QUE SE DIRIGE A PROPORCIONAR O INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

CAPACITACION PARA EL PUESTO DE DIFERENTE RAMA AL MISMO NIVEL: SON LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN QUE PERMITEN LA MOVILIDAD DEL TRABAJADOR A OTRA RAMA LABORAL, EN AQUELLOS CASOS QUE POR NECESIDADES DEL SERVICIO DEL COLEGIO O DEL DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SE REQUIERAN.

CAPACITACION PARA EL PUESTO DE DIFERENTE RAMA A NIVEL SUPERIOR: SON LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN QUE PERMITEN PROMOVER LA SUPERACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DEL COLEGIO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

SE DEBEN SEÑALAR LOS CINCO CURSOS QUE NO HALLAN SIDO RECIBIDOS EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS Y QUE TENGAN RELACION DIRECTA CON LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES DESCRITAS EN EL PUNTO NO. 5.

8. **VERTIENTE DE RESPONSABILIDAD:** SON LAS ACCIONES DIRIGIDAS A LOS NIVELES DE MANDOS MEDIOS, SUPERIORES Y HOMÓLOGOS A AMBOS, CON ESPECIAL ÉNFASIS EN EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES BÁSICAS Y SU EDUCACIÓN SUPERIOR, A FIN DE ALCANZAR MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN, A PARTIR DE QUIENES ORGANIZAN Y CONDUCEN LOS DISTINTOS EQUIPOS DE TRABAJO. SE DEBE SEÑALAR AQUELLOS CURSOS QUE NO HALLAN SIDO RECIBIDO EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS.

QUE TENGAN RELACION DIRECTA CON LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES SEÑALADAS EN EL PUNTO NO. 5

9. **OTROS:** EN CASO DE QUE EN EL APARTADO DE LAS VERTIENTES OPERATIVAS Y DE RESPONSABILIDAD NO SE MENCIONE ALGUN CURSO QUE SE REQUIERA EN BASE A LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA, SEÑALE EN ESTE APARTADO DICHOS CURSOS, CABE SEÑALAR QUE PARA REALIZAR EL TRAMITE DE ALTA DE LOS CURSOS QUE SE SEÑALEN EN ESTE APARTADO DEBERAN ENVIAR LOS MANUALES ACOMPAÑADOS DE LA GUIA DIDACTICA CORRESPONDIENTE PARA SU TRAMITE DE ALTA ANTE LA SEP.

10. **X:** SELECCIONARA CON UNA X AQUEL CURSO EL CUAL SE CONSIDERE PROPORCIONARA LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES DEL COLEGIO.

11. **TOTAL:** SE DEBE REALIZAR LA SUMA DEL TOTAL DE LO SEÑALADO POR CADA EMPLEADO DE MANERA VERTICAL EN CADA CURSO, TOMANDO UNO COMO EL VALOR DE LA "X"

12. **ELABORO:** ANOTARA EL NOMBRE, PUESTO Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE REQUISITO EL FORMATO, EN REPRESENTACIONES SERA EL SUBCOORDINADOR DE PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION, Y EN PLANTELES EL JEFE DE PROYECTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
13. **AUTORIZO:** ANOTARA EL NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR.
14. **TELEFONO:** ANOTAR EL NUMERO TELEFONICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE SE LOCALIZA EL RESPONSABLE DE CAPACITACION.
15. **OBSERVACIONES:** LAS ACLARACIONES QUE SE JUZGUEN PERTINENTES.

4.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Durante mucho tiempo el personal encargado de evaluar la productividad en las áreas de trabajo, se ocupó exclusivamente de la eficiencia de las maquinas como medio de aumentar la productividad, el énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista, no resolvió el problema del aumento de la eficiencia en las Organizaciones.

Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primer variable, la máquina, sin que se alcanzara progreso alguno con la segunda variable, el hombre.

A partir de la humanización de la teoría de la Administración y con el surgimiento de la psicología industrial, ocurrió una reversión de la concepción inicial, pasando a ser el hombre la preocupación inicial de los administradores. Por lo que no solo fue necesario crear Planes y Programas de Capacitación acordes a las necesidades detectadas, si no que se concibió necesario el crear instrumentos que midieran el impacto de la capacitación a través del desempeño de los trabajadores, por lo que a continuación se describen algunos de los parámetros a considerados para la elaboración del instrumento para la Evaluación del Desempeño aplicado al personal del Colegio.

La evaluación del desempeño surge del análisis de las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?
2. ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
3. ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
4. ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a las acciones?
5. ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Una vez detectados los aspectos a evaluar, se procedió a determinar los objetivos que debe cumplir la evaluación del desempeño:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico del Colegio y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros del Conalep, teniendo en cuenta, de una parte los objetivos institucionales y, de otra, los objetivos individuales.

- Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes con relación a sus actividades cotidianas.

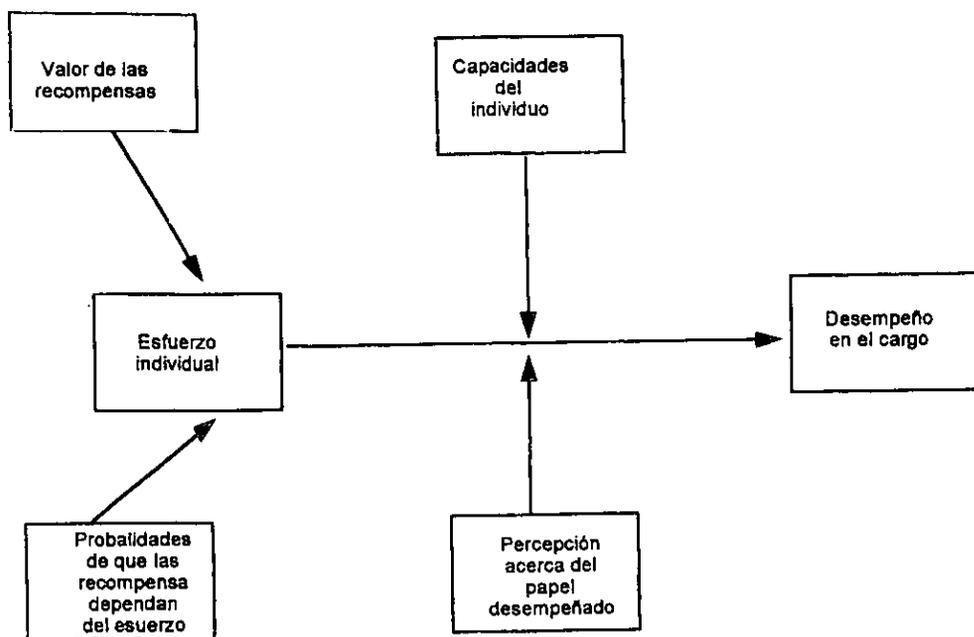
Dentro de los beneficios que ha aportado la aplicación de la evaluación del desempeño a los trabajadores de esta Institución, se pueden señalar las siguientes:

1. Mejorar el desempeño y el estado de ánimo de cada uno de los trabajadores.
2. Propicia un mayor desarrollo de las potencialidades de los trabajadores.
3. Da la base para un sistema justo y sólido de estímulos y recompensas.
4. Otorga a los mandos medios un mayor conocimiento de sus subordinados.

La evaluación del desempeño no sólo busca mostrar una apreciación sistemática del comportamiento con relación al desempeño, sino que además intenta alcanzar diversos objetivos intermedios tales como:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Entrenamiento apropiado.
3. Promociones adecuadas
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para aumentar la productividad
10. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación al personal evaluado.
12. Identidad del empleado con los objetivos de la empresa.

En general, el esfuerzo de cada persona está en función del valor de las recompensas y estímulos ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo individual el cual debe estar dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar, como se muestra a continuación.



A continuación se presentan los factores a evaluar referentes a las actitudes y aptitudes que se tomarán como punto de control, asimismo se presenta la clasificación de cada uno de los grupos de trabajo, sobre la base de las actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los grupos de trabajo del Colegio.

FACTORES A EVALUAR

Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del puesto ▪ Técnicas y Organización del trabajo ▪ Necesidad de supervisión ▪ Mejora continua
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa ▪ Colaboración y Discreción ▪ Responsabilidad y Disciplina ▪ Calidad en el trabajo ▪ Trabajo en equipo ▪ Relaciones Interpersonales

DEFINICION DE LOS FACTORES A EVALUAR

ACTITUDES	<p><u>INICIATIVA</u> Disposición para crear, innovar o mejorar los sistemas procedimientos u organización del trabajo, lo cual se refleja con menor tiempo y mayor calidad en la prestación de servicios</p>	<p><u>COLABORACION Y DISCRECION</u> Disposición para apoyar mediante esfuerzo adicional, las funciones institucionales y utilizar adecuadamente la información que posee en el desempeño de sus labores.</p>	<p><u>CALIDAD DEL TRABAJO</u> Disposición para efectuar con exactitud, confiabilidad y presentación los productos y actividades de trabajo que le son encomendados.</p>
	<p><u>TRABAJO EN EQUIPO</u> Disposición a participar activamente en grupos de trabajo aportando el esfuerzo necesario para alcanzar las metas programadas</p>	<p><u>RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA</u> Disposición del grado en el que se compromete con los objetivos y metas, además de acatar las disposiciones establecidas</p>	<p><u>RELACIONES INTERPERSONALES</u> Disposición del grado en que se vincula el trabajador con sus superiores y compañeros</p>

APTITUDES	<p><u>CONOCIMIENTOS DEL PUESTO</u> Poseer los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el óptimo desempeño de sus actividades, afín de generar sus servicios en tiempo y forma.</p>	<p><u>TECNICAS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</u> Capacidad para interpretar con la mayor eficiencia los métodos y procedimientos del trabajo.</p>
	<p><u>NECESIDAD DE SUPERVISION</u> Capacidad para realizar las labores que le son encomendadas con la máxima calma sin que exista la necesidad de supervisión alguna.</p>	<p><u>MEJORA CONTINUA</u> Capacidad para la superación de retos nuevos, además de existir plena identidad con los objetivos institucionales.</p>

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

GRUPO DE SERVICIOS

Es el personal que se caracteriza por la ejecución de actividades de apoyo mecanográfico, limpieza, mensajería, transportación de personal y documentos, almacenamiento de recursos materiales, mantenimiento y vigilancia de inmuebles, orientación al público, y aquellas funciones análogas requeridas para el buen funcionamiento del área.

GRUPO ADMINISTRATIVO

Es el personal que desempeña la función de trámite y control de documentos, registrar en controles establecidos, actualizar información, operar maquinaria de oficina, realizar actividades secretariales y de archivo, así como de cálculo, análisis y clasificación.

GRUPO PROFESIONAL

Es el personal que lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico-científicos para realizar estudios técnicos y administrativo, que requieren de la investigación o del conocimiento de materias en el ámbito profesional y que permiten evaluar situaciones y proporcionar alternativas de solución.

GRUPO TECNICO

Es el personal en cuyos puestos se lleva a cabo la aplicación de conocimientos prácticos, como el realizar estudios y programas técnicos sobre diversas materias de especialización, operar equipos especializados de computo y electrónica, etc., resolviendo problemas de carácter técnico.

GRUPO EDUCACION

Es el que desempeña actividades relacionadas con la capacitación y la docencia, así como aquel que colabora en programas didácticos y pedagógicos, de recreación y entretenimiento y que elaboran reportes relacionados con el aprendizaje.

GRUPO COMUNICACIÓN

Es el personal cuyos puestos están encaminados al manejo, operación y mantenimiento de los medios de comunicación telegráfica, postal, radio, etc., así como aquellos que diseñan simbología o prototipos para la divulgación de publicaciones y/o relacionados con la publicidad.

GRUPO CONFIANZA

Es el personal cuyas funciones son de: inspección, vigilancia y fiscalización, manejo de fondos y valores, auditoría, control directo de adquisiciones, almacenes e inventarios, investigación científica, asesoría o consultoría.

INSTRUCTIVO

“ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO”

OBJETIVO: CONTAR CON INSTRUMENTOS QUE PERMITAN LA EVALUACION DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PERSONAL EN EL AREA DE TRABAJO.

1. **NOMBRE DEL EMPLEADO:** ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA A CALIFICAR, COMENZANDO CON EL APELLIDO PATERNO, APELLIDO MATERNO Y NOMBRE (S).
2. **DEPARTAMENTO:** ANOTAR EL NOMBRE DEL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE.
3. **FECHA:** ANOTAR LA FECHA EN QUE SE REALIZA LA EVALUACION.
4. **PERIODO DE EVALUACION:** SEÑALAR EL MES AL QUE CORRESPONDE LA EVALUACION.
5. **EVALUADOR:** ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA QUE REALIZA LA EVALUACION.
6. **FACTOR:** SON LOS ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA LA CALIFICACION INDIVIDUAL DEL PERSONAL EN RELACION A LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑAN.
7. **ESCALA DE CALIFICACION:** SE MUESTRA LOS PARAMETROS DE CALIFICACION ASI COMO EL VALOR DE CADA UNO DE ELLOS.
8. **OBSERVACIONES:** SEÑALAR LAS OBSERVACIONES QUE SE CREAN PERTINENTES DE MANERA GENERAL.
9. **SUMATORIA:** EN ESTE ESPACIO SE PLASMA LA SUMATORIA DE CADA COLUMNA CONFORME A LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS EN CADA UNO DE LOS PARAMETROS.
10. **TOTAL SUMATORIA:** ES LA SUMA TOTAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA UNO DE LOS PARAMETROS.
11. **ESCALA GRAFICA:** EN ESTE ESPACIO SE SEÑALA EL NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO, SEGÚN EL RESULTADO OBTENIDO EN EL APARTADO DE “TOTAL SUMATORIA”.
12. **COMENTARIOS:** ESPECIFICAR LOS COMENTARIOS REFERENTES A LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES QUE PRESENTA CADA TRABAJADOR AFIN DE FORTALECER AQUELLAS ACCIONES QUE SON POSITIVAS Y PROPORCIONARLE ORIENTACION HACIA AQUELLAS QUE SEAN INADECUADAS.

DIRECCION DE PERSONAL

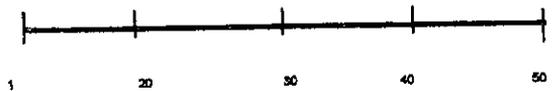
COORDINACION DE PLANEACION Y DESARROLLO
SUBCOORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ 1 FECHA: _____ 3 PERIODO DE EVALUACION: _____ 4

DEPARTAMENTO _____ 2 EVALUADOR: _____ 5

FACTOR 6	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
	5	4	3	2	1	
1. - CONFIABILIDAD						8
2. - DESEMPEÑO GENERAL	7	7	7	7	7	
3. - INICIATIVA						
4. - TRABAJO EN EQUIPO						
5. - INNOVACION						
6. - PRODUCTIVIDAD						
7. - AGRESIVIDAD POSITIVA						
8. - TRABAJO BAJO PRESION						
9. - APOYO EXTRA- HORARIO						
10. - CUMPLE EN TIEMPO Y FORMA						
RESULTADO 9						TOTAL SUMATORIA 10



COMENTARIOS
11

HABILIDADES / CONOCIMIENTOS: _____

ACTITUDES: _____

4.4 TECNICAS DIDACTICAS

"Las técnicas didácticas son los instrumentos, procedimientos o medios sistematizados, de los cuales se sirve la psicología para planear, organizar y desarrollar todo proceso de Enseñanza-Aprendizaje, ya sea en el ámbito escolarizado o en un proceso de capacitación."¹¹

Hablamos de técnicas didácticas y no de técnicas grupales o de instrucción, como algunos autores prefieren, puesto que consideramos que las técnicas que aquí se describen, en mayor o menor grado, le sirven tanto al instructor o maestro en su función de enseñar, como a los alumnos o capacitados en su actividad de aprender, y todo esto en conjunto, es precisamente el PROCESO DIDACTICO, donde no se puede separar el enseñanza del aprendizaje.

La aplicación de técnicas didácticas es un adelanto significativo frente a los métodos excesivamente centrados en la exposición verbal de la instrucción tradicional.

Las técnicas didácticas implican formas de estudio activo y cooperativo, donde se hace énfasis a la participación, a la aplicación de los conocimientos, a la práctica, a la ejercitación, a la solución de problemas, en síntesis se le da una gran importancia al aprender haciendo, como la forma más rápida de conseguir un aprendizaje duradero.

Es recomendable utilizar un conjunto de técnicas, porque aún cuando se puede emplear exclusivamente una, se obtienen mejores resultados con la combinación apropiada de dos o más de ellas, se facilita y hace más atractivo el aprendizaje, se hace más dinámica y menos cansada la enseñanza, los participantes de un curso ejercitan la información, se refuerzan, complementan y reafirman los conocimientos, etcétera.

Sin embargo, las técnicas no deben considerarse como fines en sí mismas sino como medios para alcanzar los objetivos de enseñanza-aprendizaje, además el uso de técnicas no bastan por sí solas para obtener el éxito deseado, este está determinado en gran medida por el valor y uso que le den a la técnica, las personas que la utilizan de su habilidad, buen sentido y don de la oportunidad; y de su capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas propias de cada técnica a las circunstancias y conveniencias del momento.

La elección de la técnica más adecuada en cada caso corresponde generalmente al responsable del grupo, quien debe considerar los objetivos de enseñanza-aprendizaje que se persiguen.

En la explicación de las técnicas se incluye un apartado de descripción y otro de usos más comunes de cada técnica, que serán de gran utilidad en la consideración de este aspecto.

* **MADUREZ, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DEL GRUPO**, que le predispongan a aceptar o rechazar aquellas técnicas que impliquen un alto grado de participación o aquellas que existen solo la atención pasiva. Tomando en cuenta esto, se incluye el apartado de desarrollo de

¹¹ CONALEP, Dirección de Personal. Guía de Técnicas Didácticas. México 1997. p.2.

la técnica, donde se describen detalladamente las actividades que deberán realizar en cada caso, el instructor, el moderador, el secretario, el experto, el grupo, etc.

* **EL TAMAÑO DEL GRUPO**, existen técnicas adecuadas para abordar temas con un grupo muy grande como corrillos, estudio de caso, mesa redonda, etc.; y otras para abordar temas con grupos reducidos, como demostrativa, discusión en grupo, etc.

En el apartado de recomendaciones se hace referencia al número de participantes conveniente para cada caso.

* **AMBIENTE FISICO**, Cuando se elige una técnica debe tenerse en cuenta las posibilidades reales de local y de tiempo, puesto que la aplicación de algunas de ellas requieren un local amplio, como la expositiva, la mesa redonda, entrevista, dramatización, etc., o la labor simultánea de varios pequeños grupos, como la de corrillos, estudio de casos; y otras necesitan que se disponga de mucho tiempo, como la lluvia de ideas, estudio de casos, dramatización, etc.

* **LAS CARACTERISTICAS DEL GRUPO**, en cuanto edad, nivel de instrucción, intereses, expectativas, predisposición, experiencias, etc.

* **LA PREPARACION, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA DEL CONDUCTOR**, sobre la técnica misma, el tema y el manejo de grupos, para hacer dichas consideraciones será de utilidad consultar los apartados de la descripción, ventajas y desventajas de la técnica en cuestión.

* **LAS RECOMENDACIONES**, que por las características de cada técnica se deben seguir con el fin de aumentar las probabilidades de éxito.

Es importante mencionar que algunas de las técnicas que aquí se describen, como la interrogativa, la entrevista y los ejercicios vivenciales, comúnmente no se consideran técnicas didácticas propiamente dichas, sin embargo nuestra experiencia en su uso, nos ha permitido adaptarlas y utilizarlas como tal.

En este compendio hemos desarrollado aquellas técnicas que consideramos más importantes, pero existe una gran variedad que no se abordaron por no responder a nuestras necesidades.

TECNICA EXPOSITIVA

I. DESCRIPCION

La técnica expositiva es la más utilizada en el ámbito escolar y en eventos de capacitación, consiste en la presentación verbal de un tema, ante un grupo de personas. Su desarrollo esta centrado en el instructor.

II. USOS

Esta técnica es muy adecuada cuando se utiliza para:

- ⇒ Abordar temas de contenido teórico o informativo.
- ⇒ Transmitir principios y conceptos generales.
- ⇒ Proporcionar información amplia en poco tiempo.
- ⇒ Propiciar la reflexión.

III. DESARROLLO

El desarrollo o aplicación de esta técnica consta de tres fases: Introducción, Información y Síntesis.

1. - Introducción.

a) Instructor.

- ⇒ Comenta con el grupo el objetivo de la sesión.
- ⇒ Explica algunos antecedentes del tema a tratar
- ⇒ Presenta de manera esquemática el contenido.
- ⇒ Destaca la importancia de que el nivel participante asimile la información.

b) Participantes.

- ⇒ Escuchan y anotan los objetivos de la sesión
- ⇒ Se ubican en el tema
- ⇒ Preguntan, resuelven sus dudas y centran su atención en la exposición.

2. - Información

a) Instructor

- ⇒ Expone los contenidos propios de la sesión
- ⇒ Sigue una secuencia lógica y organizada
- ⇒ Estimula la motivación del participante
- ⇒ Utiliza todo tipo de materiales didácticos
- ⇒ Cita ejemplos y anécdotas.
- ⇒ destaca los aspectos principales del tema
- ⇒ Hace preguntas o plantea problemas
- ⇒ Resuelve dudas

- ⇒ Resume periódicamente los aspectos tratados
- ⇒ Solicita complementarios y complementaciones

b) Participantes

- ⇒ Escuchan atentamente al expositor
- ⇒ Toman notas de los aspectos relevantes
- ⇒ Intervienen con comentarios y ejemplos.
- ⇒ Preguntan y dan respuestas.

3. Síntesis

a) Instructor

- ⇒ Hace un resumen de la sesión, resaltando los puntos más importantes.
- ⇒ Verifica la comprensión de los temas expuestos haciendo preguntas al grupo.
- ⇒ Estimula la presentación de dudas e ideas

- ⇒ Formula conclusiones o aplicaciones concretas de la información expuesta
- ⇒ Compara los resultados con los objetivos propuestos al inicio de la sesión.

b) Participante

- ⇒ Toman apuntes
- ⇒ Contestan preguntas
- ⇒ Exponen dudas
- ⇒ Participan en la elaboración de conclusiones.

IV. VENTAJAS

- ⇒ Permiten concentrar grandes cantidades de información en poco tiempo.
- ⇒ Es la forma más directa de enseñanza.
- ⇒ Facilita el control de la atención por parte del instructor
- ⇒ Permite utilizar toda clase de materiales y equipos didácticos.
- ⇒ Es aplicable a grupos grandes y pequeños.

V. DESVENTAJAS

- ⇒ La participación activa del grupo es menor, en comparación con otras técnicas.
- ⇒ El nivel de aprendizaje logrado es bajo y se olvida en corto tiempo si no se refuerza y ejercita.
- ⇒ No atiende a las diferencias individuales, algunos participantes se retrasan y otros se adelantan.
- ⇒ Fomenta el verbalismo, que en exceso puede ser aburrido.

VI. RECOMENDACIONES

- ⇒ Establecer una comunicación abierta y franca en ambos sentidos con el fin de que los participantes tengan confianza, participen y pregunten.
- ⇒ NO abusar de la técnica, combinarla con otras, por ejemplo: interrogativa, corrillos, demostrativa, etc., lo que propicia la ejercitación de los conocimientos.
- ⇒ Evitar pronunciar discursos; la exposición es para informar, explicar e ilustrar un tema.
- ⇒ Elaborar un guión antes de la exposición que ayude a ordenar las ideas.
- ⇒ Preparar con detalle la secuencia de la información y las preguntas que se harán a los participantes.
- ⇒ Seleccionar y elaborar con anticipación el material didáctico suficiente y adecuado.
- ⇒ Utilizar como ejemplos hechos conocidos por los participantes.
- ⇒ Incluir ejercicios para hacer que la información tenga sentido y adquiera significado para los participantes.
- ⇒ Hacer preguntas para conocer cual es la comprensión del tema.
- ⇒ Enfatizar y resumir periódicamente los aspectos básicos del contenido.
- ⇒ Utilizarla cuando el nivel de conocimientos de los participantes es bajo en comparación con el instructor.
- ⇒ Usar el lenguaje claro y adecuado al nivel de los participantes.
- ⇒ Mantenerse en un lugar visible y dirigir la vista y la voz hacia todo el grupo.
- ⇒ Utilizar el volumen de voz que lo escuchen todos.
- ⇒ Cuidar la velocidad de la voz, que no sea atropellada pero tampoco muy lenta.
- ⇒ Distribuir y controlar el tiempo de exposición, NO prolongarla a más de una hora por sesión.
- ⇒ NO trabajar con más de 30 participantes.
- ⇒ Es recomendable un local amplio, aislado, bien iluminado, con pizarrón, rota folió y cortinas.

EXPOSITIVA

DESARROLLO

- El instructor menciona el tema y señala los objetivos del mismo.
- Proporciona un panorama general del contenido del tema.
- Realizar la presentación del contenido oralmente, apoyándose en los materiales didácticos que haya seleccionado.
- Estimula la participación del grupo, planteando preguntas o problemas, así como resolviendo las dudas expuestas.
- Finalmente hace un resumen o conclusión del contenido tratado.

VENTAJAS

- Se aporta información amplia sobre un tema en poco tiempo.
- Se puede utilizar con grupos grandes y pequeños o de manera individual.
- Se puede utilizar todo tipo de materiales y equipos didácticos.

DESVENTAJAS

- Puede ser aburrida
- Se requiere de una preparación cuidadosa.
- Si el grupo no participa, es muy difícil mantenerlo motivado durante el desarrollo de la exposición.
- No se extrapola la información a niveles prácticos en forma inmediata.

RECOMENDACIONES

- Preparar anticipadamente el material de apoyo de acuerdo al contenido del tema.
- Combinar con otras técnicas
- Procurar que la exposición no sea demasiado prolongada.

Cuadro 1.

TECNICA LECTURA DIRIGIDA

I. DESCRIPCION

La técnica de lectura comentada o dirigida consiste en la lectura de un documento, párrafo por párrafo. Las partes relevantes de este documento se profundizan, comentan y aclaran, tanto por parte del instructor como de los participantes.

La lectura es un medio para transmitir ideas e información, permite al individuo aprender cambiar y desarrollarse a partir de los conocimientos y experiencias de otros; sin embargo no

Debe verse como una actividad aislada ya que combinada con otras técnicas didácticas resulta un valioso instrumento de capacitación, que se utiliza según los objetivos que se desean alcanzar.

II. USOS

Esta técnica generalmente se utiliza para:

- ⇒ Resumir en una lectura rápida un tema importante cuando el tiempo es limitado.
- ⇒ Obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud.
- ⇒ Hacer participar a todo el grupo en el análisis de un tema.
- ⇒ Estudiar a detalle un tema.
- ⇒ Verificar, al momento, la comprensión de un tema.
- ⇒ Desarrollar la capacidad de síntesis y concentración.

III. DESARROLLO

Esta técnica consta de tres fases:

Introducción, Lectura y Síntesis.

1. Introducción

a) Instructor

- ⇒ Selecciona el material escrito referente al tema.
- ⇒ Señala los aspectos importantes en los que se deben hacer pausas para comentar.
- Señala los aspectos importantes en los que se deben hacer pausas para comentar.
- ⇒ Explica los objetivos de la sesión
- ⇒ Expone un panorama general del tema.
- ⇒ Indica la mecánica a seguir con esta técnica.
- ⇒ Señala el material escrito a usar y lo reparte si es el caso.
- ⇒ Hace preguntas y resuelve dudas sobre lo expuesto.

b) Participantes

- ⇒ Escuchan y anotan los objetivos de la sesión.
- ⇒ Preguntan sobre el procedimiento de la técnica y el tema a abordar.
- ⇒ Recibe el material escrito o lo busca entre el que ya tiene.

2. Lectura

a) Instructor

- ⇒ Recomienda a los participantes subrayar los puntos que no comprendan o en los que no estén de acuerdo.

- ⇒ Elige a una persona para que inicie la lectura del primer párrafo.
- ⇒ Interrumpe la lectura al final de cada párrafo y pide a la persona que lo leyó lo explique con sus palabras.
- ⇒ Pide al grupo que haga comentarios o preguntas sobre lo leído.
- ⇒ Encauza los participantes hacia los puntos relevantes del tema.
- ⇒ Enuncia los aspectos principales que se han expresado sobre el párrafo leído.
- ⇒ Selecciona a otros lectores para que continúen con los siguientes párrafos.

b) Participantes

- ⇒ El participante elegido lee en voz alta el párrafo correspondiente mientras que los demás le siguen en voz baja.
- ⇒ El mismo explica lo que entendió de dicho párrafo.
- ⇒ Los demás participantes exponen sus comentarios, puntos de vista y preguntas sobre el contenido del párrafo leído.

3. Síntesis

a) Instructor

- ⇒ Hace preguntas a los participantes para verificar la comprensión de la lectura
- ⇒ Puntualiza y relaciona los principales aspectos de la lectura.
- ⇒ Elabora conclusiones junto con el grupo.

b) Participantes

- ⇒ Responden y hacen preguntas.
- ⇒ Enuncian los principales puntos del material leído.
- ⇒ Elaboran y anotan conclusiones.

IV. VENTAJAS

- ⇒ Proporciona mucha información en poco tiempo.
- ⇒ Requiere de pocas actividades previas por parte del instructor.
- ⇒ El instructor no necesita de mucha experiencia en el manejo de grupos.
- ⇒ No exige la lectura previa por parte del participante.
- ⇒ Es aplicable a grupos numerosos.
- ⇒ Permite afirmar, complementar y rectificar los conceptos que se desea asimile el grupo.
- ⇒ Evalúa inmediatamente la comprensión del tema.

V. DESVENTAJAS

- ⇒ Puede resultar aburrida y poco interesante
- ⇒ No se practican los conocimientos adquiridos
- ⇒ Puede decaer en un análisis superficial del tema.

- ⇒ Es posible que genere irresponsabilidad en el grupo, es decir, que caiga en la costumbre de no reparar los temas con anticipación.

VI. RECOMENDACIONES

- ⇒ Seleccionar cuidadosamente la lectura de acuerdo al tema principal y a los objetivos de aprendizaje.
- ⇒ Preparar con anticipación el material didáctico suficiente y adecuado.
- ⇒ Programar las actividades para que haya tiempo de leer, comentar, aclarar dudas y retroalimentar lo leído.
- ⇒ Utilizar preguntas para verificar que el participante ha interpretado la información correctamente.
- ⇒ Los participantes deben ser quienes lean el texto.
- ⇒ Procurar que lean diferentes miembros del grupo, nunca uno solo o el instructor mismo.
- ⇒ Involucrar en la lectura y comentarios a todos los participantes.
- ⇒ Definir la duración de la lectura.
- ⇒ Combinar con otras técnicas; interrogativa, expositiva, corrillos, mesa redonda, etc.

TECNICA INTERROGATIVA

I. DESCRIPCION

Se considera esta técnica de suma importancia para el desarrollo de la mayoría de las técnicas, por ello esta siempre presente como apoyo y complemento de la expositiva, corrillos, discusión en grupo pequeño, estudio de casos, entrevista, etc.

La técnica interrogativa consiste en plantear preguntas de todo tipo para explorar y utilizar los conocimientos y experiencias de los miembros de un grupo sobre un tema o problema específico para llegar a conclusiones.

La pregunta es una de las herramientas más eficaces del instructor para fomentar y dirigir el aprendizaje, motivar la participación, obligar a los participantes a pensar, a relacionar las experiencias que tienen con el tema que se trata, a sacar conclusiones, etc.

Si no se compara continuamente con preguntas, lo que comprenden los participantes con lo que quiere transmitir el instructor, el éxito del curso puede ser muy dudoso.

Sin embargo, comúnmente se emplean preguntas que sólo exigen memoria en los participantes, les confunde, o sin quererlo les pone en ridículo frente al grupo; Para evitarlo se debe ser muy cuidadoso en la elección del tipo de preguntas, para que estas efectivamente conduzcan al grupo hacia las metas fijadas.

El éxito de esta técnica depende en mucho de que los participantes expresen sus ideas ya que esto tiene un efecto de reacción en cadena al estimular a los demás miembros a expresarse.

II. USOS

Esta técnica se utiliza muy comúnmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de:

- ⇒ Verificar la Comprensión de los participantes.
- ⇒ Motivar la participación.
- ⇒ Estimular a los miembros del grupo a pensar.
- ⇒ Canalizar al grupo hacia las metas fijadas.
- ⇒ Relacionar experiencias propias con el tema que se trata.
- ⇒ Enfatizar un punto, idea, hecho, problema o situación.
- ⇒ Llamar la atención sobre otra fase del problema o de la discusión.
- ⇒ Comentar o dirigir la discusión.
- ⇒ Llegar hasta las causas o hechos.
- ⇒ Descubrir las fuentes de información.
- ⇒ Sugerir una acción, idea o decisión.
- ⇒ Controlar al grupo.
- ⇒ Hacer resúmenes parciales y llegar a conclusiones.
- ⇒ Evaluar opiniones y resultados.
- ⇒ Cambiar la forma de pensar del grupo.
- ⇒ Descubrir el grado de conocimientos que de un tema tiene el grupo.

III. DESARROLLO

Como se dijo en su descripción, esta técnica tiene la función de ser un **COMPLEMENTO** esencial de la mayoría de las técnicas didácticas y por ello no se utiliza de manera independiente a dichas técnicas lo cual no le resta importancia al contrario la multiplica.

Su desarrollo va con relación al desarrollo mismo de la técnica que se utiliza para abordar el tema: corrillos, estudio de casos, discusión en grupos, etc. y por lo tanto las etapas en que se desarrolla son: planeación, ejecución y evaluación.

1. Planeación.

a) Instructor

- ⇒ Determina la técnica didáctica que se complementará con la interrogativa.
- ⇒ Establece los puntos básicos del tema o temas.
- ⇒ Elabora la guía de preguntas.
- ⇒ Explica el objetivo de la sesión y el tema a abordar.
- ⇒ Expone la mecánica a seguir con la técnica.
- ⇒ Resuelve dudas sobre el objetivo, tema y procedimiento a seguir.

b) Participantes

- ⇒ Escuchan y anotan el objetivo y puntos del tema a tratar.
- ⇒ Hacen preguntas sobre los aspectos planteados por el instructor.

2. Ejecución

a) Instructor

- ⇒ Aborda el tema o problema según la técnica correspondiente.
- ⇒ Formula preguntas como apoyo y complemento de la técnica utilizada.
- ⇒ Agradece y reconoce la validez de las respuestas para estimular al grupo a seguir expresando sus ideas.
- ⇒ Estimula la expresión libre de preguntas y respuestas.
- ⇒ Conduce las respuestas hacia la meta planteada.

b) Participantes

- ⇒ Siguen las indicaciones del instructor para abordar el tema
- ⇒ Anotar las preguntas que formula el instructor para encauzar el desarrollo del tema.
- ⇒ Responden a las preguntas y plantean otras.

3. Evaluación.

a) Instructor

- ⇒ Hace preguntas para verificar la comprensión y adecuada interpretación de tema.
- ⇒ Hace un resumen de los aspectos más relevantes tratados en la sesión.
- ⇒ Elabora las conclusiones.

b) Participantes

- ⇒ Responden y hacen preguntas
- ⇒ Anotan los puntos clave y las conclusiones del tema.

IV VENTAJAS

- ⇒ Esta presente en la aplicación de cualquier otra técnica.
- ⇒ Es aplicable a grupos grandes y pequeños
- ⇒ Estimula la participación de todos los miembros del grupo.
- ⇒ Propicia la reflexión de los temas tratados.
- ⇒ Permite la expresión de diferentes puntos de vista.
- ⇒ Ayuda a profundizar en los temas tanto como sea necesario.
- ⇒ Es posible identificar a los miembros del grupo que son reservados y poco participativos para inducirlos a expresar sus ideas y conocimientos.

- ⇒ Requiere de pocos materiales didácticos, por lo que su costo y tiempo de elaboración es relativamente reducido.

V. DESVENTAJAS.

- ⇒ Requiere de habilidad del instructor para formular y conducir las preguntas de manera que no haya desviaciones hacia el objetivo planteado.
- ⇒ Exige que el instructor tenga un conocimiento profundo del tema para encauzar todas las respuestas hacia el punto deseado.
- ⇒ Si no hay una preparación previa del tema, por parte del grupo, una sesión con demasiadas preguntas puede resultar una experiencia amenazante y poco agradable.
- ⇒ Hay poca ejercitación de los contenidos.

VI. RECOMENDACIONES.

- ⇒ Al redactar las preguntas debe utilizarse un lenguaje de acuerdo al nivel del grupo.
- ⇒ Formular las preguntas de manera clara, concisa y fácil de comprender.
- ⇒ Todas las preguntas deben tener un nivel de complejidad tal que puedan ser contestadas por el grupo.
- ⇒ Ser cortés y atento para ayudar a los participantes a sentir confianza para expresarse.
- ⇒ Determinar de antemano los tipos de preguntas que se usarán para cada tema, para lo que es de gran utilidad el anexo, al final de este apartado.
- ⇒ Plantear preguntas que reflejen el avance en el aprendizaje, así como su correcta comprensión e interpretación.
- ⇒ Enfocar la atención de los participantes hacia los puntos más importantes.
- ⇒ Utilizar preguntas para elaborar resúmenes parciales y conclusiones.
- ⇒ Incitar a la aplicación de conocimientos, más que al uso de la memoria.
- ⇒ Evitar las preguntas de tipo personal; Dirigidas a todo el grupo más que a un participante.
- ⇒ Cuidar que todas las preguntas queden contestadas, no se debe dejar sin respuesta ninguna.
- ⇒ Evitar contestar preguntas que debiera contestar el grupo.
- ⇒ Darle a otro participante la oportunidad de contestar la pregunta hecha por su compañero.
- ⇒ Mantener una actitud imparcial. NO deben hacerse preguntas que reflejen o descubran la opinión del conductor.
- ⇒ El instructor debe evitar revelar lo que piensa sobre lo que ha dicho un participante, ya sea verbalmente, por su tono de voz, o con un gesto o expresión.
- ⇒ Cuando una respuesta sea equivocada hacer otras preguntas que lleven al participante a darse cuenta de ello y aclarar el punto.
- ⇒ Interpretar y encauzar las respuestas de acuerdo a lo que se espera de la pregunta. "Con tu respuesta quieres decir que..."
- ⇒ Cuando la respuesta sea un SI o un NO, acompañarla siempre del ¿Porqué?
- ⇒ Evitar las preguntas que motiven discusiones fuera del tema.
- ⇒ Fomentar la discusión moderada entre participantes.
- ⇒ No hacer preguntas que originen antagonismos.

- ⇒ Evitar preguntas que pongan en evidencia la ignorancia del grupo o de algún participante.
- ⇒ Agradecer y reconocer la validez de las respuestas de tal manera que estimule a los participantes a expresarse libremente.
- ⇒ Recordar que esta técnica funciona perfectamente cuando se utiliza como apoyo y complemento de cualquier otra.

En este contexto también podríamos hablar de la planeación del control, el control de la ejecución, etc. Es decir que la división de las fases es sólo para efectos didácticos, por que es muy arbitrario separarla puesto que estamos diseñando objetivos de hecho estamos ejecutando y cuando evaluamos estamos diagnosticando.

El caso es que el proceso administrativo es dinámico, sistémico e integral. En capacitación la fase de investigación de necesidades, sirve como base para diseñar objetivos, programas y técnicas educativas para que los trabajadores desempeñen mejor sus actividades.

La fase de ejecución implica, la realización de los programas de capacitación así como la coordinación de las actividades que se requieren para el logro de los objetivos, y

La fase de control se aplica a la evaluación de los logros obtenidos, para saber en qué medida se alcanzaron los objetivos y qué otras necesidades surgen a partir de la evaluación definida.

MESA REDONDA

I. DESCRIPCION

La técnica de mesa redonda consiste en la discusión informal, a manera de conversación, de un grupo de especialistas ante un auditorio y sobre un tema o problema de interés común.

En esta técnica participan; un director o coordinador que encauza la discusión hacia el objetivo establecido; expertos conocedores de la materia hábiles para exponer y defender con argumentos sólidos su posición; y un auditorio interesado en conocer diferentes enfoques de un tema.

El número de integrantes de la mesa redonda varia de 3 a 6 expertos, quienes deben ser informados de que han de sostener posiciones divergentes u opuestas sobre el tema por tratarse, ya sea individualmente, por parejas o bandos.

La confrontación de diversos enfoques o puntos de vista permite al auditorio tener información suficiente para crearse una opinión propia sobre un tema o problema de manera objetiva, imparcial y crítica.

En la mesa redonda se presentan temas que pueden dar lugar a interpretaciones opuestas. La constante actualización derivada de investigaciones científicas, de descubrimientos e

invenciones, aumenta la necesidad de confrontar conocimientos, difundir novedades, ampliar y profundizar esquemas establecidos, de acuerdo con los adelantos y progresos del momento.

II. USOS

Normalmente la técnica didáctica de mesa redonda se utiliza para:

- ⇒ Dar a conocer a un auditorio puntos de vista divergentes contra directorios sobre un tópico.
- ⇒ Crear interés en el auditorio hacia problemas y temas de discusión.
- ⇒ Facilitar a un auditorio la comprensión de las partes que componen un tema o situación conflictiva o problemática.
- ⇒ Considerar o intercambiar diferentes hechos y puntos de vista.
- ⇒ Valorar ventajas y desventajas de un curso o cursos de acción.
- ⇒ Dar un panorama amplio de una situación polémica.
- ⇒ Evitar enfoques parciales, unilaterales o tendenciosos, posibles en toda conferencia unilateral.
- ⇒ Motivar al grupo a pensar, cuestionar y actuar constructivamente.
- ⇒ Profundizar en un tema de interés para todo el grupo.
- ⇒ Proporcionar conocimientos o información a un grupo por medio de una discusión.
- ⇒ Abordar un tema que resulta controvertido para el grupo y que por lo mismo se hace difícil o imposible de discutir racionalmente, la mesa redonda dispersa responsabilidades y apasionamientos.

III. DESARROLLO

Esta técnica se desarrolla en tres etapas, planeación, discusión y síntesis.

1. - Planeación

a) Instructor o Coordinador

- ⇒ Elige el tema o cuestión que desea tratarse en mesa redonda
- ⇒ Selecciona e invita a los expositores de distintos puntos de vista.
- ⇒ Se reúne con los especialistas del tema para establecer orden de exposición, tiempo, temas y subtemas por considerar.
- ⇒ Ubica a los integrantes de la mesa en el escenario a derecha e izquierda de él según los puntos de vista a defender
- ⇒ Abre la sesión dando la bienvenida al auditorio.
- ⇒ Explica los objetivos de la sesión y los temas a tratar.
- ⇒ Explica la mecánica a seguir, con esta técnica.
- ⇒ Hace la presentación de los expositores y agradece su cooperación.
- ⇒ Establece el tiempo que cada expositor tiene para expresar sus puntos de vista.

⇒ Indica al auditorio que podría hacer preguntas al final y la manera en que las harán.

b) Expositores

- ⇒ Preparan el tema a discutir
- ⇒ Se ponen de acuerdo en el orden de exposiciones, tiempo, temas y subtemas por considerar.
- ⇒ Se ubican en la mesa según la posición que vayan a defender.

c) Auditorio

⇒ Atienden y toman nota del objetivo y temas a tratar.

2. - Discusión

a) Instructor o Coordinador

- ⇒ Abre la discusión con una pregunta o planteamiento que centre la atención en el tema.
- ⇒ Ofrece la palabra al primer expositor
- ⇒ Cede la palabra a los especialistas en forma sucesiva para alterar los puntos de vista opuestos.
- ⇒ Hace notar al experto que su tiempo de exposición ha terminado.
- ⇒ Toma nota durante la exposición
- ⇒ Interpreta y hace un breve resumen de las principales ideas del expositor en turno.
- ⇒ Destaca las diferencias más notorias
- ⇒ Hace preguntas aclaratorias o que inicien una nueva etapa.
- ⇒ Si aún quedan puntos por aclarar invita nuevamente a los expositores para que defiendan su punto de vista durante 2 min., aproximadamente.

b) Expositores

- ⇒ Cada expositor hace uso de la palabra durante 10 min. , aproximadamente.
- ⇒ Espera su turno para hablar
- ⇒ Cambian su punto de vista si la información dada demuestra que su posición estaba equivocada.
- ⇒ Toman la palabra nuevamente, durante 2 min., para ampliar y defender su posición.

c) Auditorio

- ⇒ Escucha atentamente las exposiciones
- ⇒ Anotan los puntos relevantes de los temas
- ⇒ Escriben las preguntas que la discusión les origina

1. Síntesis

a) Instructor o Coordinador

- ⇒ Da por terminada la discusión
- ⇒ Hace un resumen final donde sintetiza los puntos de coincidencia y las diferencias de cada bando
- ⇒ Expone las conclusiones
- ⇒ Invita al auditorio a efectuar preguntas a los miembros de la mesa sobre las ideas expuestas
- ⇒ Indica que no se permite la discusión entre el auditorio y la mesa y que cada persona podrá intervenir solo una vez.

b) Expositores

- ⇒ Responden preguntas del auditorio
- ⇒ Amplían algún aspecto solicitado por el auditorio

c) Auditorio

- ⇒ Atienden y anotan las conclusiones del tema.
- ⇒ Expresan sus dudas y preguntan a los miembros de la mesa.
- ⇒ Se abstienen de discutir o cuestionar los puntos expuestos.

IV. VENTAJAS

- ⇒ Aumenta el interés del auditorio en el tema, debido a la presentación activa y dramática de la materia que se trata.
- ⇒ Ofrece gran riqueza de ideas y conocimientos
- ⇒ Permite un máximo de interacción y de inter estimulación entre los integrantes de la mesa.
- ⇒ Pone de manifiesto puntos de acuerdo y desacuerdo.
- ⇒ Facilita la reflexión con sentido crítico de los temas tratados.
- ⇒ Obliga al grupo a enfrentar temas polémicos, que de otra manera no se abordarían o llevarían a discusiones sin sentido.
- ⇒ Satisface al grupo interesado en el tema y al grupo que desea saber más sobre el mismo.
- ⇒ Es aplicable a grupos numerosos
- ⇒ No requiere de gran cantidad de materiales didácticos

V. DESVENTAJAS

- ⇒ No puede haber un control completo por el coordinador, puesto que los miembros de la mesa pueden ignorar sus preguntas e instrucciones.
- ⇒ Se corre el riesgo de que la discusión sea monopolizada por uno o dos miembros.
- ⇒ No hay control de la atención de los participantes.
- ⇒ No hay aplicación o ejercitación de los conocimientos por parte del auditorio

- ⇒ La participación del grupo es pasiva, se reduce a la exposición de preguntas al final de la exposición.
- ⇒ Si el tema o la exposición de este no es de interés para el grupo puede convertirse en una sesión aburrida y poco productiva.

VI. RECOMENDACIONES

- ⇒ Asegurarse de que existe o puede crearse la suficiente heterogeneidad de intereses y de opiniones para que la discusión sea valiosa.
- ⇒ Elegir a los integrantes de la mesa redonda con suficiente anticipación para brindarles la oportunidad de que estudien y piensen antes de la presentación.
- ⇒ No debe haber discusión preliminar sobre el tema, de lo contrario la discusión pública se deforma y empobrece.
- ⇒ Preparar el ambiente físico donde tendrá lugar la mesa redonda, el equipo, los horarios, las invitaciones, etc.
- ⇒ Los miembros de la mesa deben estar ubicados en un escenario donde se puedan ser vistos por todo el auditorio.
- ⇒ Una distribución semicircular, de frente al público es lo más favorable.
- ⇒ El coordinador se sienta en el centro, detrás de una mesa amplia, y los expositores a su derecha e izquierda, formando los respectivos bandos de opinión.
- ⇒ Inducir a los expositores a hablar solo del tópico que se está tratando.
- ⇒ Limitar las exposiciones a 10 min. , Y los comentarios a 2 ó 3 min., por participante.
- ⇒ El expositor debe expresar sus puntos de vista e ideas con energía, claridad y concisión.
- ⇒ El coordinador debe ser imparcial y objetivo en sus intervenciones, resúmenes y conclusiones, así mismo, tener agilidad mental y capacidad de síntesis.
- ⇒ El coordinador debe limitar su participación, lo importante es conocer las ideas de los miembros invitados.
- ⇒ El moderador debe hacer preguntas pertinentes que exijan una respuesta reflexiva y no del tipo que puedan responderse con monosílabos.
- ⇒ El moderador debe dirigir las preguntas a toda la mesa o a una parte de ella y no a un expositor en particular, a menos que desee aclarar afirmaciones hechas por el mismo o puntos de vista especiales en la discusión.
- ⇒ Las preguntas del auditorio no deben convertirse en exposiciones sobre el tema, ni llevar a la discusión.
- ⇒ Concluir la sesión cuando aún se mantenga el interés del auditorio, no después.
- ⇒ La grabación en cintas de la discusión en mesa redonda, es útil para comentar, aclarar o discutir los puntos tratados.
- ⇒ Para mayor asimilación de los temas o problemas abordados, utilizar otro tipo de técnicas después de esta, como, discusión en grupo, corrillos, lectura dirigida, lluvia de ideas, etc.

DISCUSION EN GRUPO

I. DESCRIPCION

La discusión en grupo es la técnica didáctica, donde se reúne un grupo de 4 a 10 personas para intercambiar ideas, experiencias, opiniones y conocimientos con el fin de resolver un problema o situación conflictiva, tomar decisiones, buscar datos o simplemente adquirir conocimientos aprovechando las aportaciones de los participantes.

Una condición para realizar esta técnica es que tanto el instructor como los participantes tengan un conocimiento amplio del tema a tratar.

Intervienen en esta técnica: el grupo de discusión; el moderador que conduce la discusión o la conclusión deseada; y el secretario que anota las ideas principales y las conclusiones que se obtienen.

Es muy importante mencionar aquí, que NO debe confundirse esta técnica con la discusión en pequeños grupos o corrillos pues la discusión en grupo NO presupone la división del grupo sino que el grupo en general expone y discute sus puntos de vista con la ayuda de un moderador y un secretario.

II. USOS.

Esta técnica es de gran utilidad cuando se desea:

- ⇒ Aplicar a situaciones, conocimientos, procedimientos o normas previamente proporcionadas.
- ⇒ Analizar y comentar información obtenida por otros medios, una película, grabación, conferencia, mesa redonda, congreso, etc.
- ⇒ Desarrollar la capacidad para analizar, discutir y seleccionar alternativas de solución a situaciones conflictivas.
- ⇒ Considerar diversos enfoques de un tema o problema
- ⇒ Intercambiar ideas y puntos de vista con el fin de adquirir conocimientos y obtener información.
- ⇒ Fomentar la integración y colaboración del grupo, así como su creatividad.

III. DESARROLLO

El desarrollo de la técnica de discusión en grupo consta de 3 fases: presentación del tema o problema a discutir, discusión dirigida y conclusiones.

1. - Presentación del Tema o Problema a discutir.

a) Moderador

- ⇒ Sigue un plan de sesión preestablecido para cubrir un tema.

- ⇒ Expone el objetivo de la sesión de discusión
- ⇒ Define el asunto por discutir y los aspectos principales del mismo.
- ⇒ Señala la mecánica a seguir y las normas que regirán la discusión.
- ⇒ Elige junto con el grupo al secretario de la sesión.
- ⇒ Explica al secretario sus funciones.
- ⇒ Intercambia ideas con el grupo.
- ⇒ Indica el tipo de preguntas que conviene hacer en torno al problema
- ⇒ Resuelve dudas sobre el tema a tratar y la mecánica a seguir.
- ⇒ Indica el tiempo disponible.

b) Participantes

- ⇒ Escuchan y toman notas del objetivo y del tema de discusión.
- ⇒ Plantean preguntas o dudas sobre el tema y el procedimiento a seguir.
- ⇒ Eligen al secretario

c) Secretario

- ⇒ Escucha y toma nota de sus funciones
- ⇒ Comenta y pregunta sobre sus actividades como secretario.

2. - Discusión Dirigida

a) Moderador

- ⇒ Inicia la discusión planteando al grupo una serie de preguntas sobre el tema.
- ⇒ Concede la palabra en el orden en que ha sido solicitada y limitada la exposición.
- ⇒ Estimula, controla y encauza la discusión siguiendo el plan preestablecido.
- ⇒ Mantiene la participación en un ambiente cordial y estimula a los que no han intervenido.
- ⇒ Llama la atención sobre puntos clave o sobre posibles aspectos a considerar.
- ⇒ Centra al grupo en el tema cuando empieza a divagar.
- ⇒ Hace resúmenes parciales o esquemas que permitan aclarar las ideas expresadas por el grupo.
- ⇒ Lleva el control del tiempo.

b) Participante

- ⇒ Pide la palabra
- ⇒ Expone sus puntos de vista y su experiencia brevemente.
- ⇒ Respeta todas las opiniones emitidas
- ⇒ Comenta sobre lo que expresan los demás
- ⇒ Evita conversaciones privadas y hacer referencias personales o polémicas.
- ⇒ Acepta la crítica cuando sus ideas no son aceptadas.

c) Secretario

- ⇒ Anota las ideas importantes indicadas por el instructor o moderador.

- ⇒ Lee los puntos anotados para comunicar al grupo los aspectos que se han tratado y los logros alcanzados hasta el momento.

3. - Conclusiones

a) Moderador

- ⇒ Hace un resumen de todos los puntos importantes.
- ⇒ Elabora conclusiones junto con el grupo

b) Participantes

- ⇒ Participan y anotan las conclusiones a las que se llegaron.

c) Secretario

- ⇒ Anota en el pizarrón los principales puntos que servirán para elaborar las conclusiones.

IV. VENTAJAS

- ⇒ Propicia la creatividad y la máxima participación de todo el grupo para analizar, discutir, seleccionar problemas y establecer proposiciones de solución.
- ⇒ Aprovecha los conocimientos y experiencias de todos los miembros del grupo.
- ⇒ Estimula la reflexión de los temas tratados.
- ⇒ Permite profundizar en los temas.
- ⇒ Propicia la expresión de diferentes puntos de vista y enfoques.
- ⇒ Promueve las interrelaciones personales y mejora la comunicación.
- ⇒ Enseña a los participantes a escuchar y a respetar los puntos de vista de otros.
- ⇒ Permite una absoluta libertad de expresión.
- ⇒ Requiere de pocos materiales didácticos por lo que su tiempo y costo de preparación se reducen.

V. DESVENTAJAS

- ⇒ Exige el conocimiento amplio del tema por parte del instructor
- ⇒ Requiere de la habilidad del moderador para estimular, controlar y mantener la discusión cordialmente.
- ⇒ Si el grupo no tiene experiencia en este tipo de técnicas puede resultar difícil y poco estimulante.

VI. RECOMENDACIONES

El instructor que aplica esta técnica asume el papel de moderador y tiene la responsabilidad de:

- ⇒ Verificar que el tema a discutir sea de interés para el grupo y que propicie su discusión durante 30 min., por lo menos.

- ⇒ Elaborar previamente el guión de discusión que debe contener: tema, objetivos, tiempo necesario, desglose del tema y preguntas para la discusión.
- ⇒ No permitir que la discusión se alargue sobre un mismo tópico cuando haya otros de igual importancia.
- ⇒ Procurar que se analicen todos los aspectos del tema.
- ⇒ Mantener la discusión dentro del tema de estudio
- ⇒ Canalizar las discusiones y orientar al grupo hacia el logro de objetivos predeterminados.
- ⇒ Evitar que la discusión sea monopolizada por unos cuantos participantes o por el mismo moderador.
- ⇒ Limitar el tiempo de intervención de los participantes a 2 ó 3 minutos máximo.
- ⇒ Evitar contestar a preguntas; debe tratar que los participantes den la respuesta.
- ⇒ Utilizar un lenguaje acorde con el nivel del grupo.
- ⇒ Tener tacto y paciencia para comprender y encauzar todas las opiniones.
- ⇒ Ser diplomático, pero firme si es necesario.
- ⇒ Cuidar que el número de participantes no pase de 15. Aunque se obtienen mejores resultados si participan entre 8 y 10 individuos.
- ⇒ Solicitar que el local donde se realice la discusión tenga buena ventilación, iluminación adecuada y espacio suficiente para el grupo.
- ⇒ Sugerir que el mobiliario sea una mesa con sillas alrededor que permitan la discusión cara a cara.

TECNICA DE CORRILLOS

I. DESCRIPCION

La técnica didáctica de corrillos consiste en la división de un grupo grande en varios subgrupos de 5 a 7 personas para que analicen y discutan algún tema o problema en particular hasta llegar a conclusiones parciales o a proponer soluciones concretas.

Mas adelante con la interacción de todos los subgrupos o corrillos se extrae la conclusión general a partir de la información proporcionada por cada uno de ellos.

Las conclusiones o soluciones así obtenidas es el producto de las aportaciones de todos los miembros de cada grupo y en consecuencia, el reflejo del pensamiento y del sentir de sus integrantes.

En vez de una discusión en la que participan una minoría y que ofrece aportaciones voluntarias mientras el tiempo lo permite; el trabajo en corrillos proporciona tiempo para que participen todos, provee de los puntos básicos para la discusión determinados de antemano, y permite una síntesis del pensamiento de cada grupo; lo que enriquece enormemente el resultado final que se obtiene en materia de aprendizaje con la aplicación de esta técnica.

II. USOS

Esta técnica resulta de gran utilidad cuando se tiene como objetivo:

- ⇒ Permitir y estimular la participación activa de todos los miembros del grupo por grande que este sea.
- ⇒ Dinamizar y distribuir la actividad en grandes grupos.
- ⇒ Despertar el interés de un grupo al inicio de un curso.
- ⇒ Ampliar la base de la comunicación y de la participación.
- ⇒ Crear una atmósfera informal, permisiva y democrática.
- ⇒ Desarrollar la seguridad y la confianza individual en la solución de problemas, así como la integración del grupo.
- ⇒ Analizar un problema complicado que puede separarse en partes para ser estudiadas por los diferentes corrillos.
- ⇒ Obtener diversas opiniones en un tiempo corto.
- ⇒ Reforzar el aprendizaje escuchando varias opiniones.
- ⇒ Tomar decisiones, obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión.
- ⇒ Considerar sugerencias útiles para la acción o para lograr soluciones finales.
- ⇒ Aplicar principios generales a situaciones específicas.
- ⇒ Elaborar y hallar aplicaciones a un tema expuesto teóricamente.
- ⇒ Desarrollar la capacidad de síntesis y concentración.
- ⇒ Apreciar y evaluar una clase, conferencia, película, exposición, mesa redonda, etc.

III. DESARROLLO

Las fases en que se desarrolla la técnica de corrillos son: Introducción, estudio y síntesis

1. Introducción

a) Instructor

- ⇒ Formula en tarjetas las preguntas o temas que cada corrillo analizará o discutirá.
- ⇒ Explicar el objetivo de la sesión y el tema que se abordará.
- ⇒ Expone el procedimiento a seguir con la aplicación de esta técnica.
- ⇒ Da las indicaciones para que los integrantes del grupo se reúnan en corrillos de 5 a 7 personas.
- ⇒ Sugiere a los corrillos que designen un secretario.
- ⇒ Reparte las tarjetas con las preguntas, problemas o temas a tratar.
- ⇒ Indica el tiempo de que disponen para llegar a algún resultado.
- ⇒ Contesta preguntas y resuelve dudas.

b) Participantes

- ⇒ Escuchan y anotan el objetivo y el tema a tratar.

- ⇒ Se reúnen en corrillos ya sea en forma aleatoria por afinidades personales o por su distribución en el grupo.
- ⇒ Persiguen un secretario en cada corrillo.

2. Estudio

a) Instructor

- ⇒ Circula por el salón de clases a fin de supervisar el análisis y la discusión de información que lleva a cabo cada corrillo.
- ⇒ Estimula la participación de todos durante la discusión.
- ⇒ Revisa que los participantes cumplan su tarea.
- ⇒ Controla cualquier desviación del objetivo planteado.
- ⇒ Hace observaciones y preguntas para encauzar y controlar la discusión.
- ⇒ Ayuda al subgrupo a formular sus conclusiones.
- ⇒ Avisa tres minutos antes que el tiempo de discusión ha terminado.

b) Participantes

- ⇒ Analizan y discuten el tema o problema correspondiente.
- ⇒ Elaboran un resumen de los puntos tratados, así como la conclusión parcial del tema.
- ⇒ El secretario toma nota de los puntos relevantes y las conclusiones del corrillo.
- ⇒ Contesta y hace preguntas al instructor.
- ⇒ Se centran en el tema si es que se han desviado del objetivo.

3. Síntesis

a) Instructor

- ⇒ Invita a los corrillos a reunirse con el grupo en general.
- ⇒ Induce a cada corrillo a plantear sus conclusiones ante el grupo.
- ⇒ Da alternadamente la palabra al secretario de cada subgrupo para que exprese las conclusiones a las que llegó.
- ⇒ Incita al grupo a analizar y discutir las diferentes propuestas.
- ⇒ Anota en el pizarrón o en el rota folió los puntos principales de cada corrillo.
- ⇒ Interviene para controlar la discusión y solucionar diferencias o contradicciones.
- ⇒ Ordena y hace una síntesis, que integre todos los puntos de interés general.
- ⇒ Resuelve dudas.

b) Participantes

- ⇒ El secretario expone las principales ideas que se discuten en cada corrillo.
- ⇒ Intercambian, discuten y analizan las propuestas de los diferentes corrillos.

IV. VENTAJAS

- ⇒ Es un método rápido cuando se desea conocer la opinión general de un tema o situación.
- ⇒ Se obtienen en diferentes opiniones y puntos de vista y al mismo tiempo se unifican criterios.
- ⇒ Permite que los participantes aporten información, conocimientos y experiencias personales que enriquecen el aprendizaje del grupo.
- ⇒ Propicia la distribución del trabajo y la participación activa de todo el grupo en el análisis y discusión del tema en cuestión.
- ⇒ Evita que solo participe un número reducido de personas.
- ⇒ Estimula la reunión de las ideas dentro del grupo pequeño.
- ⇒ Propicia que todos los participantes se interioricen en el tema.
- ⇒ Permite encauzar la dinámica del grupo facilitando una interacción constante y productiva.
- ⇒ Se logra un alto grado de interés, preocupación e identificación del grupo.
- ⇒ Desarrolla actitudes como confianza, seguridad, sentido de responsabilidad, respeto, colaboración, social, etc.
- ⇒ Favorece y estimula la comunicación en varios sentidos.
- ⇒ Crea una atmósfera informal.
- ⇒ Ayuda a la eliminación de las inhibiciones sociales, ya que resulta muy difícil NO participar en un grupo pequeño.
- ⇒ Obliga a pensar y a discutir a cada participante.
- ⇒ Establece una posición mental para escuchar y aprender.

V. DESVENTAJAS

- ⇒ Pueden surgir diferencias y contradicciones entre los participantes difíciles de controlar.
- ⇒ Es fácil que se produzcan desviaciones del objetivo central.
- ⇒ Consume mucho tiempo, la discusión, la redacción de conclusiones y la información al grupo en general.
- ⇒ No proporciona información especializada.
- ⇒ La profundidad y extensión con que se tratan los temas depende del nivel de conocimientos y experiencia de cada corrillo.
- ⇒ El no hacer uso adecuado del material obtenido, crea frustración entre los participantes que han trabajado para producirlo.
- ⇒ Cuando se han obtenido buenos resultados con esta técnica se tiende a abusar de su uso.

VI. RECOMENDACIONES

- ⇒ Actuar con sencillez y naturalidad.
- ⇒ Solicitar un local amplio para que los corrillos trabajen en forma independiente.
- ⇒ Preparar con anticipación el material informativo y cuestionarios en cantidad suficiente.
- ⇒ Los problemas a resolver o los temas a discutir deben plantearse al nivel de conocimientos, comprensión y experiencia de los participantes; de lo contrario el resultado será muy pobre y la técnica resultará poco interesante.

- ⇒ En las primeras ocasiones en que se utilice esta técnica es conveniente abordar temas sencillos formulados con la mayor claridad y precisión.
- ⇒ Cuando ya se tiene experiencia en el trabajo con esta técnica se pueden asignar distintos temas a cada corrillo
- ⇒ Formar corrillos de 4 o 5 personas; Cuando es de más la participación y los resultados se ven afectados.
- ⇒ Escribir el tema o preguntas de discusión en el pizarrón para que quede a la vista de todos.
- ⇒ Circular entre los grupos para estar a su disposición para aclarar y determinar los adelantos logrados.
- ⇒ No hacer ninguna valoración de las ideas o respuestas aportadas por los corrillos; es el grupo quien debe hacerlo.
- ⇒ Ampliar el tiempo de discusión de los subgrupos si están muy interesados en el tema o no han llegado al resumen.
- ⇒ Combinar con otras técnicas; interrogativa, estudio de casos, dramatización, mesa redonda, demostrativa, etc.

TECNICA DE LLUVIA DE IDEAS

I. DESCRIPCION

La Técnica torbellino de ideas, lluvia de ideas o discusión creadora consiste en invitar a todos los miembros de un grupo a que hablen con toda libertad sin inhibiciones de ninguna clase, sobre un tema o problema, con el fin de producir ideas originales, generar soluciones distintas a las ya conocidas, establecer nuevas relaciones entre los hechos e integrarlos de manera diferente.

Todas las ideas son aceptables sin cuestionarlas, ni criticarlas, puesto que esta técnica parte del supuesto psicológico de que si las personas actúan en un ambiente informal, de confianza, seguridad y completa libertad para expresar todas las ideas que les vengan a la mente por fantásticas, extravagantes y absurdas que parezcan, existe la posibilidad de que entre todas ellas aparezca una idea brillante que justifique todas las demás.

El ser humano no sólo puede razonar sino crear e incluir ideas. El estricto razonamiento lógico ordena, encajona, endurece y de cierta forma limita el pensamiento, mientras que la imaginación creadora establece nuevas relaciones entre hechos o los integra de manera distinta, es fuente de innovaciones, descubrimientos y soluciones. Si no se hace un uso constante y apropiado del poder de creación del hombre, puede verse limitado y obstaculizado.

En la técnica de lluvia de ideas la crítica se queda de lado, no es posible ser crítico y creativo a la vez; es aceptada la libre asociación de ideas, algunas ideas poco prácticas pueden sugerir ideas útiles que de otra manera no habría surgido; cuanto mayor sea el número de ideas, mayor será la posibilidad de hallar una solución adecuada; Los miembros pueden contribuir con sus ideas y mejorar las de los demás o más aún combinar dos o más ideas en una.

II. USOS

Esta técnica resulta sumamente útil cuando se quiere:

- ⇒ Buscar soluciones a situaciones problemáticas y sobre todo promover el desarrollo de nuevas formas de percibir e interpretar un tema, un problema o una situación.
- ⇒ Fomentar la búsqueda de soluciones distintas, posiblemente más eficaces que las ya conocidas.
- ⇒ Desarrollar y ejercitar la imaginación creadora, como fuente de innovaciones, descubrimientos e ideas originales.
- ⇒ Propiciar la flexible aceptación de opiniones por divergentes que sean.
- ⇒ Incrementar la iniciativa y el ingenio personal.

III. DESARROLLO

Esta técnica como la mayoría se desarrolla en tres etapas; introducción, ejecución y síntesis.

1. Introducción

a) Instructor

- ⇒ Informa al grupo, con anticipación, el tema o área de interés sobre el cual se va a trabajar.
- ⇒ Prepara con tiempo el material a utilizar.
- ⇒ Explica el objetivo y el tema a tratar.
- ⇒ Explica el procedimiento a seguir y las reglas mínimas para ello, como son:
 1. Exponer todas las ideas que se les ocurran
 2. NO se permita criticar o censurar ninguna idea.
 3. NO discutir la factibilidad de las ideas.
 4. NO coartar, ni inhibir la espontaneidad.
 5. Centrar la atención en el problema y no en las personas.
- ⇒ Establece un ambiente informal, permisivo al máximo, despreocupado, que facilite la manifestación espontánea de las ideas.
- ⇒ Designa un secretario para registrar todas las ideas que se exponen.
- ⇒ Indica el tiempo aproximado del que se dispone.

b) Participantes.

- ⇒ Se informan sobre el tema a tratar
- ⇒ Preparan, estudian o leen sobre el tema correspondiente.
- ⇒ Atienden y anotan el objetivo, los aspectos del tema o problema de estudio y las reglas a seguir con esta técnica.
- ⇒ Eligen al secretario de la sesión.
- ⇒ Preguntan y exponen dudas sobre los aspectos tratados hasta el momento.

2. Ejecución

a) Instructor

- ⇒ Distribuye el orden en que tomarán la palabra, cuando dos o más personas desean hacerlo al mismo tiempo.
- ⇒ Invita a expresar sus ideas a aquellos miembros que no participan.
- ⇒ Centra a los participantes cuando estos se desvían demasiado del objetivo.
- ⇒ Mantiene el orden y recuerda al grupo que las ideas que se exponen no debe ser cuestionadas en ese momento.

b) Participantes

- ⇒ Exponen sus puntos de vista sin restricciones.
- ⇒ Mejoran o complementan alguna idea propuesta por alguno de ellos.
- ⇒ Se abstienen de criticar o censurar la viabilidad de las ideas.

3. Síntesis.

a) Instructor

- ⇒ Pide al secretario que lea la lista de proposiciones.
- ⇒ Analiza con sentido crítico y realista la consistencia y posibilidad práctica de eficiencia y acción concreta de las propuestas.
- ⇒ Lleva al grupo a considerar las ideas significativas más importantes según las limitaciones que existen en la realidad.
- ⇒ Hace un resumen y junto con el grupo elabora las conclusiones.

b) Participantes

- ⇒ Cuestionan las principales ideas propuestas.
- ⇒ Analizan la utilidad de las sugerencias según sus posibilidades prácticas.
- ⇒ Ayudan a seleccionar las más valiosas
- ⇒ Llegan a una conclusión o solución.

IV. VENTAJAS

- ⇒ Enseña que los problemas y las situaciones en general, tienen NO una solución, sino varias y mejores.
- ⇒ Desarrolla la capacidad creativa y propicia la máxima participación de todo el grupo para analizar, discutir y establecer una serie de alternativas de solución.
- ⇒ Propicia la expresión de todo tipo de ideas, opiniones y enfoques sobre un tema o problema.
- ⇒ Aprovecha los conocimientos y experiencias de los participantes.
- ⇒ Impulsa a actuar con autonomía, originalidad y espontaneidad en un ambiente informal.
- ⇒ Enseña a los participantes a escuchar y respetar los puntos de vista de otros.
- ⇒ Las nuevas propuestas se establecen de acuerdo al consenso en general.

- ⇒ Todos los miembros conocen las conclusiones o respuestas.
- ⇒ Ayuda a superar el conformismo y la indiferencia.
- ⇒ No requiere de material o equipo didáctico sofisticado.

V. DESVENTAJAS

- ⇒ Requiere de un conductor con experiencia en el tema a tratar y en la conducción de grupos.
- ⇒ Es difícil crear un ambiente donde los participantes pierden sus inhibiciones para expresar sus ideas sin temor al ridículo, a la crítica o a supuestas consecuencias.
- ⇒ Debe disponerse de todo el tiempo necesario para abordar el tema o problema y llegar a conclusiones.
- ⇒ No puede utilizarse cuando se requieran resultados concretos, inmediatos y definitivos.
- ⇒ Retarda la solución o resultados, al producirse una gran variedad de alternativas por elegir.

VI. RECOMENDACIONES

- ⇒ El grupo debe conocer con anticipación el tema o problema a tratar, con el fin de informarse y pensar en él.
- ⇒ Abordar un sólo tema o problema en una sesión para evitar confusión en los participantes y facilitar la selección de ideas y soluciones.
- ⇒ Permitir la manifestación de todas las ideas.
- ⇒ Cuidar que no se admita la crítica y censura que coarta e inhibe la espontaneidad.
- ⇒ Propiciar que todos los miembros del grupo emitan sus ideas.
- ⇒ Enriquecer las ideas más valiosas con las aportaciones del grupo.
- ⇒ Tener tacto y paciencia para comprender, considerar y encauzar todas las ideas.
- ⇒ Hacer que los participantes, en la fase de síntesis, visualicen los efectos o consecuencias al aplicar tal o cual solución.
- ⇒ Crear un ambiente relajado, sin presiones de tiempo para que surjan con tranquilidad las ideas.
- ⇒ Solicitar un ambiente físico que permita el trabajo informal, local, amplio, con ventilación e iluminación adecuada, asientos cómodos, lugar tranquilo sin interferencias de ruido o espectadores.
- ⇒ No utilizar esta técnica cuando se requiera solucionar un problema urgente.
- ⇒ Combinar esta técnica con otras, interrogativa, dramatización, expositiva, estudio de casos, etc.

TECNICA DEMOSTRATIVA O METODO DE CUATRO PASOS

I. DESCRIPCION

Es el método más comúnmente utilizado en la industria, oficinas y laboratorios, para que los empleados adquieran destrezas manuales. Se aplica directamente en el área de trabajo y con las máquinas y equipo que normalmente se utilizan.

El instructor explica y ejecuta directamente en la máquina el procedimiento que va a enseñar a los trabajadores, muestra cada uno de los pasos que deben seguirse en la operación de manera detallada, y a continuación cada uno de los participantes ejecuta la operación hasta hacerla con precisión.

La demostración puede ser operacional, cuando se trata de una técnica de trabajo o de la realización de alguna tarea mediante maquinaria y equipo; o puede ser experimental, cuando se implanta un método nuevo de trabajo o se renueva el equipo.

II. USOS

Esta técnica se utiliza para:

- ⇒ Enseñar como manejar maquinaria, herramienta y equipo.
- ⇒ Ubicar a los participantes en una situación real de trabajo.
- ⇒ Aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz.
- ⇒ Perfeccionar con la práctica habilidades o destrezas manuales.
- ⇒ Instruir sobre nuevos métodos y procedimientos de trabajo.

III. DESARROLLO

Esta técnica didáctica se realiza en cuatro fases o etapas; preparación, ejecución, ejercitación y evaluación.

1. Preparación:

a) Instructor

- ⇒ Verifica que el equipo o maquinaria se encuentre en buen estado para la demostración.
- ⇒ Investiga la experiencia que tiene los participantes en actividades manuales.
- ⇒ Es amable, anima y da confianza al participante.
- ⇒ Despierta el interés por aprender.
- ⇒ Se coloca junto con los participantes ante la maquinaria o equipo de forma que puedan ver con claridad las partes de los mismos y su operación.
- ⇒ Explica el objetivo del curso o sesión y la mecánica a seguir con esta técnica.
- ⇒ Señala las partes de que consta el equipo, el material y la herramienta que requiere utilizar.
- ⇒ Explique el procedimiento que se va a ejercitar y el tipo de tareas que aprenderán.
- ⇒ Muestra el producto que se va a obtener, en caso de tenerlo a la mano.

b) Participante

- ⇒ Escucha y anota el objetivo de la sesión.
- ⇒ Se ubica en un lugar donde pueda ver cómodamente la operación del equipo.
- ⇒ Anota los puntos claves del procedimiento a seguir.

- ⇒ Hace preguntas sobre todos los aspectos tratados por el instructor hasta el momento.
- ⇒ Pide al instructor que repita alguna parte de la instrucción si no ha entendido.
- ⇒ Obtiene una idea clara y completa de lo que va aprender.

2. Ejecución

a) Instructor

- ⇒ Ejecuta paso a paso la operación del aparato, con la suficiente lentitud para que sea captado con claridad.
- ⇒ Explica lo que hace, cómo se hace, y cuáles son los puntos importantes que se deben cuidar para que todo salga bien.
- ⇒ Realiza la demostración completa desde sacar el material, hasta volver a colocar todo en su sitio y dejar despejado el lugar de trabajo.
- ⇒ Enfatiza algún aspecto clave, porque representa peligro o porque facilita el trabajo.
- ⇒ Hace preguntas a los participantes para verificar la secuencia de sus movimientos.
- ⇒ Repite todo o algún paso del procedimiento, cuando así lo soliciten los participantes.
- ⇒ Resume y repite la operación de la velocidad normal en que debe realizarse.

b) Participantes

- ⇒ Observan atentamente la ejecución del instructor.
- ⇒ Contestan y hacen preguntas.
- ⇒ Piden la repetición de todo procedimiento o alguna parte de él.

3. Ejercitar

a) Instructor

- ⇒ Organiza el grupo para que todos pasen a ejecutar la operación.
- ⇒ Hace que cada participante explique las partes de la maquinaria, material y herramientas a emplear, así como la operación a ejecutar.
- ⇒ Hace que ejecuten la operación lentamente
- ⇒ Supervisa directamente la ejecución de los participantes y los asesores cuando es necesario.
- ⇒ Corrige errores o malas interpretaciones.
- ⇒ Indica que la repitan las veces necesarias.

b) Participantes

- ⇒ Explican las diferentes partes del equipo
- ⇒ Operan la maquinaria o equipo lentamente
- ⇒ Repiten la ejecución, corrigiendo errores.
- ⇒ Preguntan al instructor las dudas que aún tengan.

4. Evaluación

a) Instructor

- ⇒ Deja al participante que maneje el equipo, sin estar él presente
- ⇒ Disminuye la ayuda y vigilancia cuando el participante ejecuta de manera segura y al ritmo normal.
- ⇒ Supervisa periódicamente el trabajo.
- ⇒ Invita a hacer todas las preguntas que quieran.
- ⇒ Sugiere detalles para perfeccionar cada vez más la tarea.

b) Participantes.

- ⇒ Practican una y otra vez la tarea hasta lograr la destreza y rapidez requerida.
- ⇒ Corrigen errores realizados en ejecuciones anteriores.
- ⇒ Escuchan y aplican las restricciones para mejorar la tarea.
- ⇒ Consultan al instructor, cuando tienen alguna duda o para que apruebe su desempeño.

IV. VENTAJAS

- ⇒ Soluciona rápidamente deficiencias de capacitación dentro de la empresa o institución.
- ⇒ Los conocimientos adquiridos son aplicables directa e inmediatamente al trabajo real.
- ⇒ La experiencia es directa. Permite verificar paso a paso los progresos o dificultades de los participantes.
- ⇒ Existe la retroalimentación inmediata.
- ⇒ Los participantes aprenden haciendo.
- ⇒ Intervienen casi todos los sentidos.
- ⇒ Propicia la participación total, al mantener la actividad casi todo el tiempo.
- ⇒ NO requiere instalaciones o materiales ajenos al trabajo.

V. DESVENTAJAS

- ⇒ El número de participantes debe ser reducido de la 1 a 6 máximo
- ⇒ Los equipos o herramientas NO siempre están disponibles para el adiestramiento, ya que su función principal es para la producción.
- ⇒ Algunas operaciones se desarrollan rápidamente o sus movimientos son muy precisos, por lo cual, es difícil percibir sus fases durante la demostración.

VI. RECOMENDACIONES

- ⇒ Elaborar una guía que indique, cada uno de los pasos a ejecutar, las herramientas y materiales a utilizar, así como los puntos clave de operación que facilitarán el manejo del aparato.
- ⇒ Ensayar previamente la ejecución para medir tiempo, localizar puntos clave de seguridad y aspectos difíciles a considerar.
- ⇒ Explicar la utilidad práctica de la actividad para interesar a los participantes.
- ⇒ Tener preparado el material y equipo en buenas condiciones para la práctica.
- ⇒ Tener completos y en número suficiente los materiales didácticos que vayan a utilizar.
- ⇒ Ubicar a los participantes en el mismo plano que el instructor, de manera que puedan apreciar todos los detalles.
- ⇒ Instruir clara, completa y pacientemente.
- ⇒ Ejecutar solo una parte de la tarea, si es muy extensa.
- ⇒ Cuidar de NO enseñar más de lo que pueda asimilar el participante.
- ⇒ Dominar el procedimiento que se demostrará.
- ⇒ Seguir las cuatro fases de la técnica sin alterarse ninguna.
- ⇒ No tapar los objetos en el momento de la demostración.
- ⇒ Dar suficiente tiempo de ejercitación a los participantes.
- ⇒ Procurar que todos los participantes pasen a demostrar la tarea.
- ⇒ Considerar logrado el objetivo cuando los participantes comprueben que han aprendido.
- ⇒ Combinar con otras técnicas, expositiva, corrillos, discusión en grupo, etc.

ESTUDIO DE CASOS

I. DESCRIPCION

Esta técnica consiste en presentar, ante un grupo, la descripción detallada de un caso de la vida real que signifique un problema o situación a resolver con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica.

El "caso" no es un conjunto de datos cronológicos sobre el éxito o fracaso de una empresa o institución, sino la descripción del desarrollo de una situación hasta llegar a un punto crítico; situación que debe analizarse punto por punto para tomar decisiones.

El caso presentado para su estudio debe ser tomado de la vida real o, si esto no es posible, su elaboración debe ser sumamente realista y objetiva.

Con la aplicación de esta técnica se obtienen diversas soluciones o enfoques, dependiendo de la preparación y experiencia de los participantes.

La técnica de estudio de casos se basa en el principio de que se aprende más descubriendo y haciendo que cuando se escucha.

Esta técnica complementa y amplía el entrenamiento que se da con otros cursos o con otras técnicas.

II. USOS

La técnica de estudio de casos es útil cuando se desea:

- ⇒ Someter a prueba y desarrollar la capacidad de los participantes para enfrentar y resolver problemas reales de diversa índole.
- ⇒ Incrementar la capacidad de análisis, síntesis y decisión.
- ⇒ Instruir en el estudio y solución de casos.
- ⇒ Entrenar a los participantes en la discusión.
- ⇒ Desarrollar la habilidad de usar conocimientos en situaciones concretas.
- ⇒ Inducir a los participantes a pensar de manera independiente y actuar con responsabilidad propia.
- ⇒ Llevar a los participantes a descubrir los hechos más significativos de una situación.
- ⇒ Considerar diversas alternativas de solución.

III. DESARROLLO

La técnica de estudio de casos consta de tres fases:

Presentación del caso; tratamiento del caso; y conclusiones generales.

1. Presentación del Caso.

a) Instructor

- ⇒ Elige el caso que se estudiará
- ⇒ Explica los objetivos y la técnica a seguir.
- ⇒ Si el grupo pasa de 5 personas lo divide en subgrupos.
- ⇒ Reparte la descripción escrita del caso.
- ⇒ Responde preguntas o dudas-

b) Participante

- ⇒ Escucha las indicaciones del instructor.
- ⇒ Anota los objetivos y recomendaciones del instructor.
- ⇒ Se organiza en pequeños grupos, si es necesario.
- ⇒ Recibe el escrito que contiene el caso
- ⇒ Expresa dudas sobre los objetivos y la mecánica a seguir.

2. - Tratamiento del caso.

a) Instructor

- ⇒ Lee el caso junto con el grupo.
- ⇒ Hace preguntas claves para la solución del caso.

- ⇒ Propicia un ambiente informal, para que todos los miembros del grupo participen.
- ⇒ Supervisa el análisis del caso en cada grupo.
- ⇒ Guía la aplicación de los conocimientos de los miembros del grupo.
- ⇒ Promueve la creatividad de los miembros del grupo.
- ⇒ Orienta la discusión y la búsqueda de soluciones.
- ⇒ Aclara el planteamiento del problema haciendo preguntas.

b) Participantes

- ⇒ Leen y estudian el caso, analizando cada uno de sus componentes.
- ⇒ Intercambian ideas libremente.
- ⇒ Proponen posibles soluciones.
- ⇒ Escuchan y discuten las alternativas planteadas por sus compañeros.
- ⇒ Analizan, discuten y aplican sus conocimientos y habilidades.
- ⇒ Llegan a un acuerdo conjunto.

3. Conclusiones Generales

a) Instructor

- ⇒ Invita a los subgrupos a que se reúnan con el grupo en general.
- ⇒ Suscita el intercambio de las conclusiones y soluciones sobre la base de su conocimiento profundo del caso y de las teorías aplicables al mismo.
- ⇒ Compara alternativas, aclara dudas y valora el tiempo y las dificultades que generaría el ejecutar tal o cual decisión.
- ⇒ Elige las soluciones más convenientes haciendo referencia a que un problema no tiene una solución ideal o única.
- ⇒ Hace reflexionar al grupo en que lo más importante es el análisis del caso, no sus soluciones.

c) Participantes

- ⇒ Se reúnen con el grupo en general
- ⇒ Exponen sus soluciones y conclusiones
- ⇒ Critican y discuten las conclusiones de otros participantes.
- ⇒ Anotan conclusiones a las que llega el grupo.

I. VENTAJAS

II.

- ⇒ Desarrolla, mas que otras técnicas, la creatividad y la participación del grupo.
- ⇒ El estudio de casos es la diferencia entre la educación real y la adquisición totalmente pasiva de conceptos e ideas.

- ⇒ El participante no tiene que leer demasiado para analizar el caso.
- ⇒ Capacita al participante para a tomar decisiones con mayores probabilidades de éxito.
- ⇒ Incrementa la participación y la conciencia crítica de los integrantes de un grupo.
- ⇒ Entrena a las personas a identificar y analizar problemas y a estructurar sus propias soluciones en situaciones nuevas.
- ⇒ Enseña que las situaciones reales tienen varias facetas y la acción sobre alguna de ellas puede tener serias repercusiones.
- ⇒ Motiva el interés del participante al presentar ideas académicas y principios formales en forma humana, lo que los hace más amenos y hasta divertidos en contraste con algunos textos comunes por demás tediosos.
- ⇒ La aplicación constante de esta técnica permite diferenciar y generalizar la solución de un problema a otros nuevos.
- ⇒ Reduce la excesiva seguridad de los participantes acostumbrados a imponer sus ideas, al someterlas a la prueba de la crítica de sus iguales.
- ⇒ Desarrolla mayor capacidad para el trabajo en conjunto.
- ⇒ Es un medio de entrenamiento sencillo.

V. DESVENTAJAS

- ⇒ Es más lenta para comunicar teoría, en comparación con otras técnicas.
- ⇒ No persigue la estricta conexión de los conocimientos.
- ⇒ No ofrece respuestas concretas a problemas específicos.
- ⇒ No asegura, que el éxito en la clase sea el mismo que en la práctica.
- ⇒ Cuando el caso es inventado los miembros del grupo pueden empezar a suponer que ha sucedido lo que les conviene.
- ⇒ De la misma manera, el instructor no cuenta con suficiente información, lo que puede hacer que se contradiga y el grupo pierda confianza en él y disminuya el interés.
- ⇒ Requiere de un instructor con experiencia en la conducción de esta técnica, paciente y con mente ágil y abierta.
- ⇒ Exige tiempo y habilidad considerables para diseñar los casos reales bien documentados.
- ⇒ Cuando se trabaja en grupos grandes, el tiempo se prolonga.
- ⇒ Algunas personas se niegan a presentar sus ideas a la crítica y resienten la NO-ACEPTACIÓN.
- ⇒ Los participantes se decepcionan cuando el instructor se niega a decirles si están o no en lo correcto.

VI. RECOMENDACIONES

- ⇒ NO utilizar informes de casos demasiado complejos porque dificulta llegar a conclusiones.
- ⇒ Un caso debe seguir los mismos pasos que se usarían al resolver un problema real.
- ⇒ Es importante conocer a fondo los datos del caso, escogiendo aquellos que sean pertinentes descartando cualquiera que no sea esencial.
- ⇒ Utilizar el pizarrón o rota folió para presentar la información básica del caso y para escribir las conclusiones.

- ⇒ Evitar resolver dudas o problemas que nacen del estudio del caso.
- ⇒ El instructor no debe imponer sus ideas o puntos de vista.
- ⇒ Hacer que el participante visualice los efectos de su decisión al examinar un plan de acción propuesta.
- ⇒ Aplicar la técnica a grupos pequeños.
- ⇒ Si el grupo es de más de cinco personas, se deben formar equipos de 3 ó 4 personas, para lograr la participación activa de todos.
- ⇒ La persona que aplique esta técnica debe tener experiencia en el manejo de grupos.
- ⇒ Combinar esta técnica con otros, como expositiva, interrogativa, lectura comentada, etc.

DRAMATIZACION O JUEGO DE PAPELES

1. DESCRIPCION

La técnica de dramatización o juego de papeles es una herramienta de aprendizaje, donde dos o más individuos interactúan para representar situaciones reales o imaginarias que pueden presentarse dentro y fuera del trabajo.

Una persona puede representarse a sí mismo; a otra persona real o imaginaria; puede desempeñar un papel específico preparado de antemano por el instructor; uno improvisado siguiendo algunas indicaciones; o uno totalmente espontáneo.

Mediante la representación de diferentes papeles, no sólo el actor, sino el grupo, también adquieren una involucramiento y un interés que permite el crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona, esto se debe a que esta técnica parte de las relaciones, sentimientos y conductas de los individuos.

II. USOS

Se obtienen buenos resultados cuando se aplica esta técnica para:

- ⇒ Presentar contenidos teóricos necesarios en situaciones problemáticas.
- ⇒ Enseñar principios y habilidades intelectuales.
- ⇒ Desarrollar las relaciones interpersonales y cambiar actitudes.
- ⇒ Entrenar habilidades de comunicación y liderazgo.
- ⇒ Actuar en problemas para lograr una perspectiva distinta.
- ⇒ Experimentar diferentes conductas y evaluar sus efectos.
- ⇒ Explorar las relaciones entre los sentimientos y la conducta en las interacciones humanas.

III. DESARROLLO

El desarrollo de esta técnica consta de tres fases: Introducción, Ejecución y síntesis.

1. Introducción

a) Instructor

- ⇒ Expresa el objetivo de la dramatización.
- ⇒ Explica en que consiste la técnica.
- ⇒ Solicita la colaboración del grupo.
- ⇒ Establece un ambiente adecuado para la experimentación, la retroalimentación y la expresión sincera de los sentimientos
- ⇒ Asigna papeles y da indicaciones para la actuación.
- ⇒ Recomienda a los participantes que no vayan a actuar, que observen, que analicen y anoten los aspectos relevantes par su análisis posterior.
- ⇒ Indica el tiempo en que cada fase de la técnica deberá ser cumplida.

b) Participantes

- ⇒ Escuchan y toman nota.
- ⇒ Preguntan sobre la mecánica a seguir
- ⇒ Se proponen como voluntarios para actuar.
- ⇒ Atienden a las indicaciones para actuar cada papel.
- ⇒ Se preparan para actuar el papel que les ha sido asignado.

2. - Ejecución

a) Instructor

- ⇒ Observa la actuación de los participantes
- ⇒ Interrumpe la actuación si esta se desvía del objetivo y da las indicaciones pertinentes.
- ⇒ Anota aspectos relevantes.

b) Participantes

- ⇒ Realizan representación del problema o situación determinada.
- ⇒ Los que no actúan, observan y toman notas sin poder intervenir.

3. - Evaluación

a) Instructor

- ⇒ Ayuda a los actores a despojarse emocionalmente de su papel "ya pueden actuar como ustedes mismos".
- ⇒ Induce a los participantes a expresar los sentimientos experimentados en la actuación.
- ⇒ Pide a los observadores que renuncien los aspectos relevantes que vieron y anotaron durante la dramatización.
- ⇒ Permite la discusión de los puntos de vista expresados.
- ⇒ Analiza y encausa la discusión hacia el objetivo que desea alcanzar.

- ⇒ Da retroalimentación sobre los aciertos y errores de los actores.
- ⇒ Solicita al grupo en general que describan situaciones de su vida cotidiana que se asemejen a la situación actuada.
- ⇒ Pide al grupo que explique de que manera aplicarán lo que han aprendido a su vida laboral y familiar.
- ⇒ Hace una síntesis y elabora conclusiones del ejercicio.

b) Participantes

- ⇒ Comparten con los actores, los sentimientos que experimentaron.
- ⇒ Los observadores expresan sus anotaciones.
- ⇒ Los actores reciben retroalimentación del instructor y los observadores.
- ⇒ Todos comentan y discuten los diferentes puntos de vista.
- ⇒ Generalizan la situación vivida a otros aspectos de su vida.
- ⇒ Reflexionan sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos.

IV. VENTAJAS

- ⇒ Ubica un problema en el marco de la vida real, en una situación que resulta poco amenazante.
- ⇒ Se puede utilizar en cualquier lugar, salones, oficinas, auditorios, etc.
- ⇒ Permite analizar la expresión de los sentimientos y la interacción entre los miembros del grupo.
- ⇒ Las situaciones que se representan tienen una alta credibilidad para los participantes.
- ⇒ Los participantes experimentan el papel que les corresponde como una actividad comprometida.
- ⇒ Los participantes disfrutan y se divierten con el juego de papeles.
- ⇒ Es más fácil explorarse a uno mismo, representándose en un papel que exponerse directamente.
- ⇒ Posibilita aclarar factores que afecten la conducta del individuo o del grupo.
- ⇒ Permite a los participantes tomar decisiones sin el peligro de apenarse ante situaciones reales.
- ⇒ Ayuda a los participantes tímidos o reservados a superar estos sentimientos e involucrarse.
- ⇒ Esta técnica es muy flexible, permite cambios y variaciones en el momento mismo de la actuación.
- ⇒ Permite la espontaneidad, así como la variedad de respuestas y reacciones de los participantes.
- ⇒ Reduce la resistencia a aprender habilidades y teorías relevantes.
- ⇒ Aprovecha la experiencia de los participantes de manera que aumenta la persistencia del aprendizaje.
- ⇒ Incrementan la conciencia de la necesidad de desarrollar habilidades.
- ⇒ Crea el aprendizaje práctico, aplicable a los aspectos de la vida diaria.
- ⇒ La asimilación de los conocimientos es más profunda, porque se da con base en aprender haciendo, algo imitado y observado.

V. DESVENTAJAS

- ⇒ La artificialidad o superficialidad de los papeles jugados puede hacer que los participantes desprecien el aprendizaje obtenido.
- ⇒ Algunas veces puede reforzar estereotipos y caracterizar la conducta de la gente.
- ⇒ Algunos participantes pueden considerar el juego de papeles como una experiencia amenazante y generan conductas defensivas.
- ⇒ Los problemas que se dramatizan pueden personalizarse y afectar demasiado a un participante.
- ⇒ Si solo maneja la técnica un experto el juego de papeles puede provocar conflictos internos, sentimientos de rechazo, agresividad o caer en el tedio.
- ⇒ Puede perder seriedad y desvirtuarse el objetivo propuesto.
- ⇒ Puede suceder que los participantes se concentren en soluciones y no en los aspectos del problema.
- ⇒ Requiere mucho tiempo.

VI. RECOMENDACIONES

- ⇒ Tener sumo cuidado en la planeación de la experiencia para que se transforme en aprendizaje.
- ⇒ Usar problemas simulados antes de intentar usar problemas verdaderos.
- ⇒ Identificar un tema o área específica que permita la aplicación de esta técnica.
- ⇒ Determinar de antemano los objetivos del juego de papeles de manera clara.
- ⇒ Escribir el caso a dramatizar preparando el guión a representar y determinar las condiciones y situación en que debe darse la dramatización.
- ⇒ Las descripciones de roles deben ser escritas de manera sencilla y deben incluir algunas indicaciones sobre como jugar el papel.
- ⇒ Proporcionar hojas con los datos de la situación para personas del grupo que no vayan a actuar.
- ⇒ Elegir a los participantes usando voluntarios y asignándoles un papel de acuerdo a su personalidad, a sus conocimientos, etc.
- ⇒ Indicar claramente las tareas de cada participante.
- ⇒ Instruir a los participantes sobre como jugar el papel que les corresponde: "inventa datos, vive el papel, no consultes notas, no sobre actúes", etc.
- ⇒ Considerar los objetivos en todo el proceso, así como su papel de instructor.
- ⇒ Si se desea puede repetirse la dramatización, con el fin de corregir los errores presentados.
- ⇒ La dramatización debe terminarse antes de que se vuelva aburrida o se desvíe de los objetivos planteados.
- ⇒ Utilizar todos aquellos instrumentos u objetos que hagan de la dramatización lo más real posible.
- ⇒ Combinar la dramatización con otras técnicas, corrillos, demostrativa, estudio de casos, etc.

EXPERIENCIAS VIVENCIALES

1. DESCRIPCION

Las experiencias vivenciales, también conocidas como dinámica de grupos, no son una técnica didáctica propiamente dicha, más bien se llama así al uso combinado de un conjunto de técnicas, sobre todo de aquellas que exigen un grado considerable de involucración y participación de todos los miembros del grupo.

Los ejercicios vivenciales son una alternativa para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, no solo porque facilitan la transmisión de conocimientos, sino porque permiten, identificar y fomentar aspectos tales como; Liderazgo, motivación, interacción y comunicación del grupo, etc.; aspectos que son de vital importancia para la organización, desarrollo y control de un grupo de aprendizaje.

Sin embargo, hay quienes opinan que el uso de experiencias vivenciales es una actividad inútil e improductiva porque las ven como un simple pasatiempo o porque han sido objeto de la aplicación inadecuada de una o varias técnicas en donde no se ha obtenido un verdadero y completo logro educativo.

La dinámica de grupo parte de la idea de que no todo debe ser formalidad y seriedad en el aprendizaje y de que es mediocre, rígido y conformista pensar que hay una sola vía para la transmisión de conocimientos. Con esta idea, en las experiencias vivenciales se recuperan todas las posibilidades del JUEGO para aprender de manera espontánea, divertida, gradual, práctica, etc., tomando como base ejemplos y sucesos que ocurren a nuestro alrededor.

Así los ejercicios vivenciales resultan ser una situación planeada y estructurada de tal manera que representan una experiencia muy atractiva, divertida y hasta emocionante. El juego significa apartarse, salirse de lo rutinario y monótono, asumir un papel o personaje a través del cual el individuo pueda manifestar lo que verdaderamente es o quisiera ser sin temor o la crítica, al rechazo o al ridículo.

El desarrollo de estas experiencias se encuentra determinado por los conocimientos, habilidades y actitudes que el grupo requiera revisar o analizar y por sus propias vivencias y necesidades personales.

Otra idea central dentro de la dinámica de grupos es la de que las personas aprenden más si reciben información continua, clara y precisa sobre la convivencia y efectividad de su desempeño; es decir si reciben RETROALIMENTACION. Además se abre la posibilidad de corregir y cambiar los aspectos inadecuados si el individuo así lo desea. Para lograr esto es necesario crear un ambiente de confianza, seguridad, informalidad, despreocupación, etc., donde los miembros del grupo dejen a un lado la tensión y las actitudes defensivas para mostrarse tal como son, para ser aceptados y retroalimentados.

Así pues, las experiencias vivenciales combinan aspectos cognoscitivos y afectivos; material teórico y conceptual con experiencias y puntos de vista personales: un grado considerable de

participación e involucración con situaciones poco amenazantes; y sobre todo la asimilación de conocimientos, habilidades y actitudes con actividades recreativas y divertidas.

II. USOS

La aplicación de experiencias vivenciales dentro de un proceso Enseñanza-Aprendizaje, es de gran utilidad, sobre todo cuando se las usa para:

- ⇒ Transmitir conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud.
- ⇒ Relacionar experiencias y conocimientos personales con conceptos y temas teóricos con el fin de que resulte más significativo lo que así se aprende.
- ⇒ Enseñar a identificar y analizar problemas, así como a idear soluciones en situaciones nuevas.
- ⇒ Profundizar en los temas tanto como sea necesario.
- ⇒ Propiciar la reflexión y asimilación duradera de los temas tratados.
- ⇒ identificar, entrenar o aprovechar habilidades de comunicación, liderazgo, competencia, interacción, toma de decisiones, etc.
- ⇒ Considerar diferentes formas de enseñar y aprender además de las formas tradicionales.
- ⇒ Aprender haciendo, jugando, imitando, observando, etc.
- ⇒ Romper la tensión que experimentan los participantes de un grupo al inicio de un curso.
- ⇒ Estimular la integración, participación e involucración de todo el grupo, así como su sentido de cooperación, creatividad e iniciativa propia.
- ⇒ Identificar a aquellas personas reservadas y poco participativas para inducirlos a expresar sus ideas y conocimientos.
- ⇒ Crear un ambiente que propicia la expresión espontánea de emociones y pensamientos de los participantes.
- ⇒ Enseñar a los miembros de un grupo a escuchar y a respetar las opiniones o ideas de sus compañeros así como a dar y recibir retroalimentación.
- ⇒ Promover e incrementar la mutua aceptación emocional, sentimental, intelectual y física de los miembros de un grupo.
- ⇒ Identificar e incrementar el grado de interés, involucración, motivación, atención, etc.

III. DESARROLLO

En el caso de las experiencias vivenciales no se tratará el aspecto de DESARROLLO, puesto que este depende del desarrollo de las técnicas específicas que integren dichas experiencias.

Mencionaremos aquí algunas de las técnicas con un alto grado de involucración del grupo y los aspectos de la dinámica del grupo a que corresponden.

Para transmitir conocimientos de corte teórico, mejorar habilidades, entrenar en el análisis, discusión y toma de decisiones, etc.; entre otras, son útiles las técnicas de Cuatro pasos o demostrativa:

- ⇒ Dramatización
- ⇒ Estudio de casos
- ⇒ Lluvia de ideas
- ⇒ Corrillos, etc.

*Para romper las tensiones propias del inicio de un curso y favorecer la integración grupal, es posible aplicar las técnicas de:

- ⇒ Fiesta de presentación
- ⇒ Bolsillos vacíos
- ⇒ Presentación cruzada
- ⇒ Viñas y cuartetos.
- ⇒ Los cinco sentidos.
- ⇒ Presentación sin palabras
- ⇒ Línea de la vida
- ⇒ Caballos, etc.

*Para entrenar e identificar habilidades de liderazgo y comunicación se recomiendan las técnicas de:

- ⇒ Supervivencia en el desierto
- ⇒ Comunicación sincera
- ⇒ Polígono Mitológico
- ⇒ Alebrijes y quimera
- ⇒ Construcciones familiares
- ⇒ Según el cristal por el que se mira
- ⇒ En tierra de ciegos..., etc.

*Para detectar y corregir fallas en la comunicación intergrupal son de gran utilidad las técnicas de:

- ⇒ La historia
- ⇒ Comunicación en uno y doble sentido
- ⇒ Teléfono descompuesto
- ⇒ ¿Sabemos escuchar?
- ⇒ Hechos y opiniones
- ⇒ Comunicación frustrada
- ⇒ Recursos desiguales, etc.

*Para medir el grado de competencia y cooperación dentro del grupo es conveniente utilizar las técnicas de:

- ⇒ Días de la semana
- ⇒ Solidez

- ⇒ Estatus
- ⇒ Rompecabezas
- ⇒ Juego de aros
- ⇒ Gato tridimensional
- ⇒ Hombre ego
- ⇒ La bolsa de valores, etc.

Es conveniente mencionar aquí, que varias de las técnicas mencionadas son utilizables para medir o entrenar otros aspectos y habilidades y no nada más al que se menciona y que su aplicación utilidad y resultados dependen en gran medida de la habilidad, creatividad, imaginación, iniciativa, etc., de quien las aplique.

IV. RECOMENDACIONES

- ⇒ Utilizar un lenguaje común y sencillo sin ser simplista o reductivo y que además enriquezca el vocabulario.
- ⇒ Se debe tener mucho cuidado en la planeación de la experiencia vivencial para que realmente se transforme en aprendizaje.
- ⇒ Aplicar la experiencia vivencial con un objetivo claro y preciso. No debe aplicarse NUCA para ganar tiempo o distraer al grupo únicamente.
- ⇒ Escribir en el pizarrón o en el rota folio los objetivos que se pretenden en esa sesión al aplicar una experiencia vivencial.
- ⇒ Establecer una relación clara entre la experiencia vivencial y los contenidos, temas y habilidades que se desean abordar.
- ⇒ Presentar al grupo un temario para que adquiera un panorama general de los aspectos teórico-prácticos que son motivo de la sesión.
- ⇒ Elaborar una guía que indique cada uno de los pasos a ejecutar para la aplicación de la experiencia vivencial.
- ⇒ Los problemas, temas o aspectos a tratar deben plantearse a nivel de conocimientos, comprensión y experiencia de los participantes, de lo contrario el resultado será muy pobre y la experiencia resultará poco interesante.
- ⇒ Propiciar situaciones en las que el grupo ponga a prueba y practique conceptos, habilidades y actitudes que le permitan asimilarlos y apropiarse de ellos.
- ⇒ Inducir a los participantes a elaborar breves resúmenes para verificar el avance y asimilación del grupo en cuanto a los conceptos tratados.
- ⇒ Desplazarse por toda el área física del aula para lograr una mayor interacción entre el instructor y el grupo.
- ⇒ Propiciar y generar procesos de retroalimentación.
- ⇒ Utilizar un volumen de voz que pueda ser escuchado por todo el grupo, cuidar la velocidad de la misma, ni lenta ni atropellada.
- ⇒ Tener completos y en número suficiente los materiales didácticos que vayan a utilizar.
- ⇒ Dar la oportunidad a cada miembro del grupo de expresar la forma en que él interpreta y hace las cosas.

- ⇒ Crear un clima psicológico de seguridad donde gradualmente aparezcan la libertad de expresión y el derecho al error; y disminuya la tensión nerviosa y las actitudes defensivas.
- ⇒ Propiciar la manifestación de emociones, sentimientos e ideas, incrementando la interacción efectiva de los miembros del grupo.
- ⇒ Observar y valorar aspectos significativos del comportamiento del grupo para considerar la conveniencia del uso de unas técnicas o de otras.
- ⇒ La persona que aplique la experiencia vivencial debe tener experiencia en el manejo de grupos y en la aplicación de técnicas didácticas.
- ⇒ El instructor debe tener habilidad para repetir una cuestión teórica o práctica de manera diferente para lograr un mejor entendimiento y comprensión del participante.
- ⇒ Solicitar un ambiente físico que permita el trabajo informal; local amplio, con ventilación e iluminación adecuada, asientos cómodos, lugar tranquilo sin interferencias de ruido o espectadores.

DINAMICAS DE ANIMACION

Estas dinámicas se utilizan en cualquier momento del curso, cuando el instructor desea animar a un grupo cansado, después de la comida o para propiciar un momento de relajación.

EL CORREO

Se forma un círculo con todas las sillas, una para cada participante, se saca una silla y el compañero que se queda de pie inicia el juego parado en medio del círculo.

Este dice, por ejemplo: "traigo una carta para todos los compañeros que tienen bigote" todos los compañeros que presenten esta característica deben cambiar de sitio. El que se quede de pie pasa al centro y hace lo mismo, retomando otra característica nueva. Por ejemplo: "traigo una carta para que todos los que traigan zapatos negros".

Esta dinámica también puede usarse para ubicar diferentes características como: tipo de trabajo, procedencia, etc.

Ejemplo:

- ⇒ Traigo una carta para todos los originarios de Monterrey.
- ⇒ Traigo una carta para todos los psicólogos.
- ⇒ Traigo una carta para todos los solteros.

CARRERA DE IDA Y VUELTA

Se requiere una cuerda por pareja que le permita atar a dos personas por la cintura. En caso de no tener cuerdas, se pueden tomar de los brazos.

Se forman parejas, se les ata de la cintura estando de espaldas de uno de la otra, de tal forma que queden juntas.

Se marca una línea de partida y una línea de llegada al otro extremo, teniendo como meta final la línea de partida. se da la voz de arranque diciendo que la pareja que llegue primero a la META es la pareja que gana. Así le va a tocar correr a uno de frente y al otro de espaldas, una vez que llega a la línea marcada al otro extremo, al compañero que le tocaba ir corriendo hacia atrás le toca ahora ir de frente y al otro de espaldas; no se deben dar la vuelta. La pareja que llegue primero al punto de partida, gana.

BAILE DE PRESENTACION

El objetivo de esta dinámica es conocerse entre los participantes a partir de actividades afines, objetivos comunes o intereses específicos.

Se requieren los siguientes materiales: una hoja de papel para cada participante, lápices, alfileres o masking tape y algo para hacer ruido, como radio, cassettes, tambor o un par de cucharas.

Se plantea una pregunta específica como por ejemplo: ¿Qué es lo que más le gusta del trabajo que realiza?. La respuesta debe ser breve, por ejemplo: "Preparar el terreno para la siembra"; "Que estoy en contacto con la gente"; "que tengo libertad para actuar", etc.

En el papel cada uno escribe su nombre y la respuesta a la pregunta que se dio y se prende con masking o alfileres en el pecho o en la espalda.

Se pone la música y al ritmo se baila, dando tiempo para ir encontrando compañeros que tengan respuestas semejantes o similares a las propias. Conforme se van encontrando compañeros con respuestas afines, se van tomando del brazo y se continúa bailando buscando nuevos compañeros que puedan integrar el grupo. Cuando la música se detiene, se ve cuántos grupos e han formado; si hay muchas personas solas, se da una segunda oportunidad para que todas encuentren a su grupo.

Una vez que la mayoría se han integrado a los grupos, detiene la música. Se da un cierto tiempo para que intercambien entre sí el por qué de la respuesta en sus tarjetas; Luego el grupo expone al plenario con base a qué afinidad se conformó, cuál es la idea del grupo sobre el tema, (por ejemplo, porqué eso es lo que más le gusta de su trabajo) y el nombre de sus integrantes. Los compañeros que están solos exponen igualmente su respuesta.

Es recomendable que la pregunta que se formule este muy de acuerdo al tipo de participantes. Puede utilizarse por ejemplo, para conocer la opinión que tienen sobre algún aspecto en particular sobre el cual se va a trabajar durante el curso o taller.

LA DOBLE RUEDA

Se requieren los siguientes materiales: un lugar amplio, un radio potente que haga ruido y el número de participantes realmente no importa.

Se divide a los participantes en dos grupos iguales, (es mejor si un grupo puede ser de hombres y otro de mujeres) Se coloca a un grupo formando un círculo tomados de los brazos, mirando hacia afuera del círculo.

Se coloca otro grupo a su alrededor, formando un círculo, tomados de las manos y mirando hacia adentro. Se les pide que cada miembro de la rueda exterior se coloque delante de uno de la rueda interior, que será su pareja y que se fijen bien, en quien es pareja de cada cual.

Una vez identificadas las parejas, se les pide que se vuelvan de espaldas y queden nuevamente tomados de las manos unos, y de los brazos otros. Se indica que se va a hacer sonar una música (o el ruido, de algún instrumento) y que mientras suena deberán moverse los círculos hacia su izquierda. Así cada rueda girará en sentido contrario a la otra, y que cuando para la música o el ruido, deberán buscar a su pareja, tomarse de las manos y sentarse en el suelo; la última pareja en hacerlo pierde y sale de la rueda. El coordinador puede interrumpir la música en cualquier momento.

Las parejas que salen van formando luego el jurado que determinará que pareja pierde cada vez. La dinámica continúa sucesivamente hasta que quede una pareja sola en el centro, que es la ganadora. Se puede utilizar también como dinámica de presentación, añadiéndole los elementos de la presentación por parejas.

CAPITULO 5

5.1 COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.

COMENTARIOS

El estudio en la sistematización del trabajo que planteó Frederick Taylor y las funciones administrativas para el estudio de las organizaciones que formuló Henri Fayol, tuvieron una gran aceptación y también enormes adecuaciones, mismas que dieron origen a nuevos y necesarios enfoques tanto para la administración del personal, los recursos materiales o financieros y una visión sistemática y global de los procesos de producción.

Hoy día, y al término del siglo XX la evolución de la psicología industria ofrece novedosos enfoques para el estudio de las organizaciones como es la **planeación estratégica, la calidad total, la competitividad y el liderazgo.**

Las nuevas aportaciones de la Psicología en la determinación de la dirección y la velocidad del cambio para el desarrollo en siglo XX, promovieron y realizaron diversos y novedosos cambios en los procesos productivos y de comercialización, con el aprovechamiento y desarrollo de diversos instrumentos capaces de dar respuesta a las rápidas, cambiantes, complejas y crecientes demandas sociales.

La Capacitación permite que el equipo de trabajo aporte diagnósticos y prioridades que una vez definidas dejan el paso libre y directo al trabajo en equipo, para que cada persona se sume al esfuerzo de los demás y así, entre todos, atiendan las prioridades.

La Capacitación pone en juego procesos que evidencian que nadie sólo es tan bueno como todos juntos, y que articulan y dan sincronía al trabajo en equipo.

Países como Japón han llevado muy adelante los procesos de calidad total poniendo en práctica mecanismos de participación denominados círculos de calidad cuyos propósitos, entre otros, son diagnosticar, precisar prioridades y atenderlas.

Los gastos en Capacitación se deben considerar como una inversión.

CRITICAS .

Desafortunadamente en México la capacitación no forma parte de las prioridades de las Instituciones Públicas y Privadas en muchas ocasiones el personal no recibe ni 20 horas de capacitación al año, lo que equivale a un curso normal de capacitación; Todo esto influye de manera negativa en la productividad del personal en términos de que no sabe, no puede, o no quiere hacer adecuadamente las cosas.

Para que México logre ser un país de altamente desarrollado social, económica y políticamente necesita atender, entre otras, a las siguientes prioridades:

- Disminuir la pobreza.
- Distribuir mejor el acceso a la educación.
- Incrementar el promedio del nivel escolar.
- Incrementar los niveles de salud y bienestar social.
- Incrementar la capacitación en y para el trabajo.
- Incrementar la calidad y la productividad.
- Incrementar el aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Incrementar la protección del ambiente.
- Incrementar la descentralización y la desconcentración.
- Incrementar la investigación aplicada a procesos de desarrollo.
- Incrementar empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas.
- Actualizar y desarrollar la normatividad institucional.
- Incrementar el trabajo en equipo.
- Disminuir el desempleo.
- Invertir en la planta productiva.
- Fomentar la constante capacitación al personal.
- Compensar mejor el trabajo docente.
- Fomentar el papel del psicólogo dentro del campo industrial.

Y a todas éstas, y otras prioridades, se les podrá dar adecuada dirección y se les podrá imprimir ciertos niveles de velocidad de cambio en la medida en que sean apoyadas adecuadamente con las diferentes aportaciones que puede realizar y la Psicología Industrial a través del Reclutamiento y Selección, Proceso de Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Instrumentación de Apoyos Didácticos, entre otras actividades

PROPUESTAS.

Las aceleradas, cambiantes, crecientes, complejas y costosas demandas sociales y las experiencias en el desarrollo de personal estudiadas, plantean la necesidad de que se establezcan una mayor participación de la psicología en la aplicación y desarrollo de los procesos de capacitación a nivel del personal operativo mandos medios y superiores de los ámbitos desconcentrados, a fin de que desarrollen auténticas redes de capacitación institucional que logren conocer y articular las necesidades de capacitación de los empleados.

Este trabajo, es un ejercicio que se somete a la crítica y enriquecimiento pero, al CONALEP y a sus empleados, les ha permitido cierta claridad respecto del manejo de deseables direcciones y velocidades para el cambio en la capacitación y desarrollo en los tiempos por venir.

En virtud de la gran necesidad de desarrollar programas efectivos de capacitación no solo en el CONALEP, también en todo el sector productivo del país por lo que sería conveniente que los planes de estudio de la Licenciatura en Psicología así como los programas institucionales de capacitación en el trabajo se orienten en ese sentido.

En el desarrollo humano, está una de las principales palancas para acelerar la movilidad y el cambio social hacia la calidad, la productividad y para alcanzar el desarrollo, dependerá muy principalmente para que éste se atienda, que los programas presupuestales gubernamentales y los sistemas de capacitación gubernamental y empresarial le asignen los recursos disponibles y apliquen adecuados mecanismos de participación, en los que el Licenciado en Psicología cuentan con amplias posibilidades de colaboración.

La Capacitación requiere de los apoyos indispensables que le proporcionan las unidades administrativas de la organización. En tal virtud, es conveniente contemplar al interior de cada dependencia y entidad de los gobiernos federal, estatales y, aún municipales, la posibilidad de que constituyan en el ámbito central y en ciertos niveles de mando medio central y desconcentrados, órganos de regulación que coordinen el proceso de capacitación en cada centro de trabajo y que abarquen, aspectos de normatividad, planeación, información, organización y métodos y de programación, de la capacitación para hacerla mas eficiente.

A nuestro modo de ver, el proceso de capacitación continuará en su permanente evolución y por nuestra parte, estimamos que algunas vertientes por las que podrán encausarse las evoluciones de los componentes habrán de obedecer a las siguientes propuestas:

Formulación de componentes para procesos de capacitación específicos de un sector productivo, comercial, entidad federativa o gobierno municipal, atendiendo a las clasificaciones de vocación correspondiente, entre otras.

Ampliar los componentes que permitan conocer las opiniones, críticas, propuestas, aportaciones y participación permanente de los usuarios de los servicios de capacitación, de manera que su contribución llegue a ser parte permanente del quehacer público y empresarial.

Los programas de capacitación ponen en juego el esfuerzo cooperativo de todos los integrantes del equipo de trabajo, y aunque destaca la fuerza de liderazgo del dirigente, también emerge la riqueza del esfuerzo cooperativo porque, finalmente, **nadie - solo - es tan bueno como todos juntos.**

CONCLUSIONES.

Se mencionó que el Licenciado en Psicología, tiene ante sí amplios e importantes espacios de participación en el Proceso de la Administración y desarrollo de Personal, además de contar con una amplia gama de conocimientos y herramientas que fortalecen y dan dirección al desarrollo Institucional.

El Proceso de Capacitación es un notable instrumento de creatividad, perfeccionado por diversas corrientes.

En el siglo XX, la capacitación en México evolucionó para ser una función integrante de las organizaciones públicas y privadas a fin de que todo trabajador tenga el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad como lo establece el artículo 153 capítulo III bis de nuestra Constitución Política.

Llegar a los preceptos de capacitación que plantea la Constitución Política costo a los mexicanos, algunas décadas de planteamiento y esfuerzos previos para poder comprender que las actividades de capacitación y desarrollo del personal lejos de ser una pérdida de tiempo, son una inversión a corto tiempo.

• OBJETIVOS :

.-Se logro comprobar el amplio campó de acción que puede cubrir la psicología dentro de la industria, además de señalar los innumerables beneficios que aporta al cumplimiento de metas y objetivos.

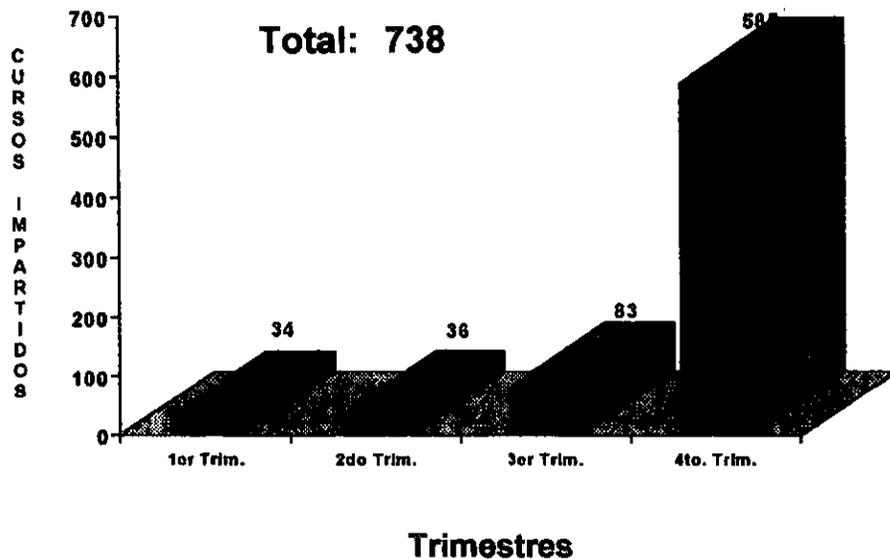
- Por primera vez, se tuvo la oportunidad de analizar, elaborar y aplicar el proceso de capacitación y desarrollo de personal logrando apreciar con claridad y precisión sus alcances y beneficios para que cada vez sea mejor el servicio que la Administración de Personal ofrezca a los empleados del CONALEP.

- Se comprobó la eficacia y la bondad del Proceso de Capacitación y Desarrollo de personal para apoyar y mejorar las actividades que desarrollan las Unidades Administrativas del CONALEP.

LOGROS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

A continuación se presenta un resumen gráfico con los datos estadísticos más relevantes en materia de capacitación y desarrollo de personal del CONALEP durante 1997 y 1998.

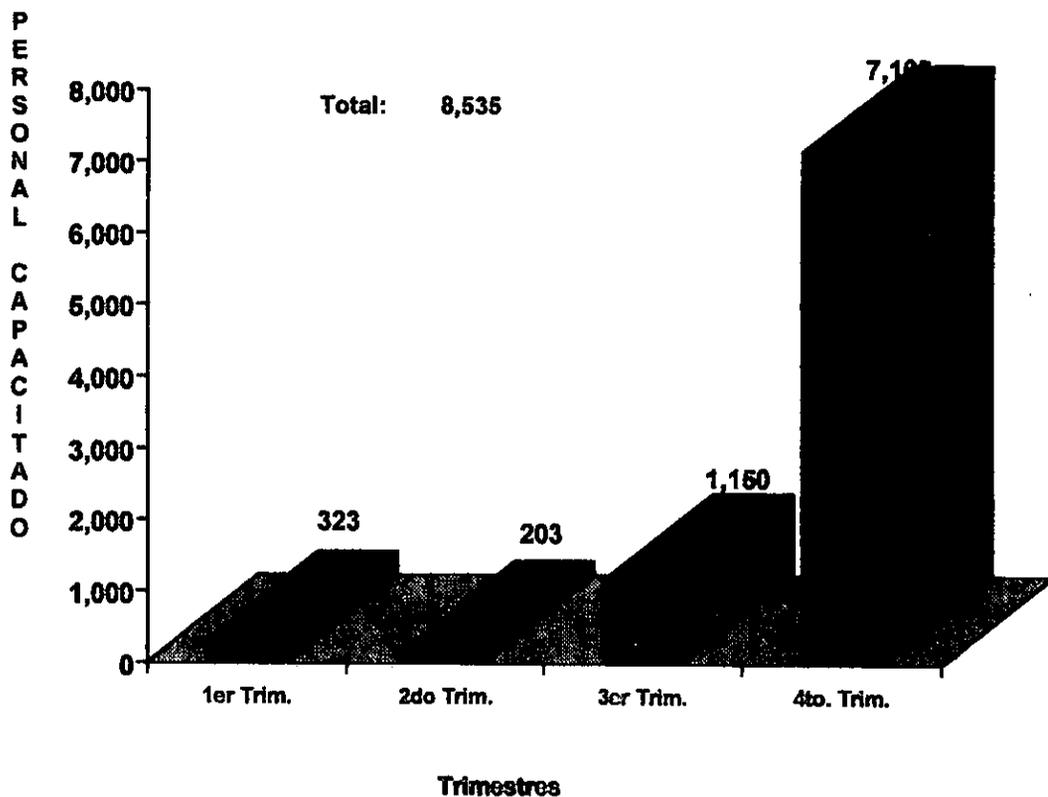
FIGURA 1 CURSOS REALIZADOS DURANTE 1997



En la Figura número 1 se observa el ejercicio de la Capacitación de personal administrativo por trimestre en el CONALEP, en el que resalta un incremento sustancial a partir del tercer y cuarto trimestre, fecha en que estableció la Dirección de Personal de manera formal el Proceso de Capacitación y Desarrollo.

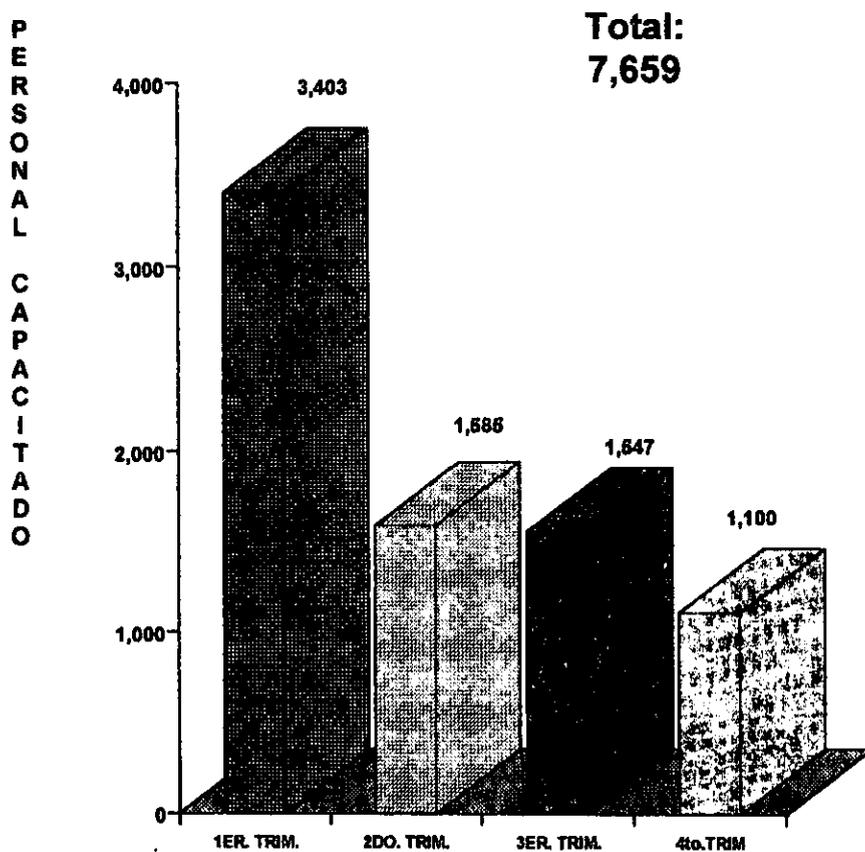
En la Figura número 2 se muestra el número de personal administrativo capacitado por trimestre en el CONALEP, en el que se observa un fuerte incremento en el tercer y cuarto trimestre de 1997.

**FIGURA 2 REPORTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CAPACITADO 1997**



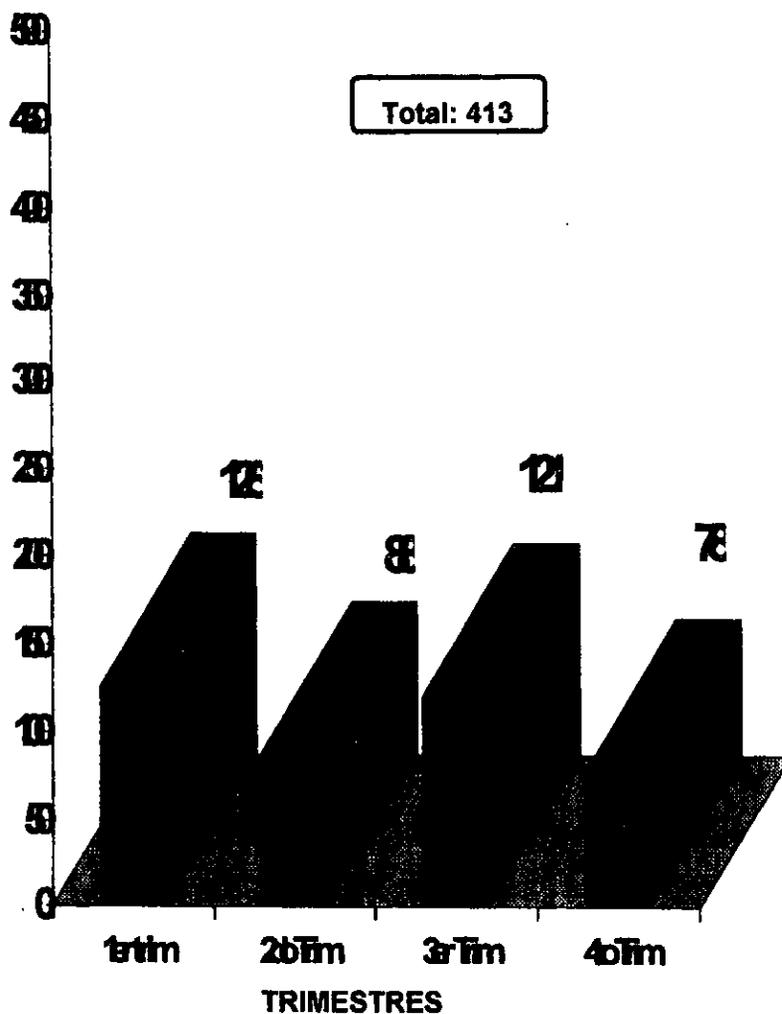
Esta Figura, muestra el avance del personal administrativo capacitado durante el año de 1998, en el tercer trimestre aparece un descenso debido a los recortes de presupuesto que ha sufrido el CONALEP.

FIGURA 3 REPORTE DE PERSONAL CAPACITADO EN 1998



En esta Figura, se observa la ejecución de las acciones de Capacitación de personal administrativo por trimestre en el CONALEP durante 1998, en el que resalta un incremento sustancial en comparación al año próximo pasado.

FIGURA 4 CURSOS REALIZADOS DURANTE 1998



LOGROS DEL CONALEP DE 1995-1998

Número de alumnos inscritos a primer año 95-96	84,225
Matrícula 1995-1996 (regular)	172,878
Docentes del ciclo (para 1997)	20,204
Alumnos por docente (1996)	10.1%
Número de carreras	63
Áreas de formación tecnológica	12
Número de egresados del Conalep (1996)	42,405
Tasa de eficiencia terminal (1993-1996)	41.6 %
Docentes capacitados	14,790
Matrícula del programa modular	22,499
Número de planteles donde se imparte el programa modular	200
Número de planteles donde se imparte el Programa de Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC)	23
Alumnos por computadora (1996)	17.73% (1)
Número de personas capacitadas para el trabajo (1996)	72,287
Número de personas capacitadas en el trabajo (1996)	12,656
Número de personas capacitadas en Unidades Móviles (1996)	30,507
Becas Conalep ejercidas (1996)	17,286
Libros en bibliotecas por alumno (1996)	9
Número de Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST, 1996)	9
Número de aulas (1996)	2,737
Número de laboratorios -(1996)	1,108
Número de talleres (1996)	1,406
Número de Unidades Prácticas Tecnológicas (UPT 1996)	2 (2)
Número de representaciones (estatales y regionales) (1997)	21

ANEXOS

ANEXO A

FORMATOS E INSTRUCTIVOS PARA EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES

- FORMATO D-20 DETECCION DE NECESIDADES Y PROGRAMACION DE ACCIONES DE CAPACITACION (ENTIDADES DEL SECTOR EDUCATIVO)**
- FORMATO D-21 PROGRAMACION DE ACCIONES DE CAPACITACION (ENTIDADES DEL SECTOR EDUCATIVO)**
- FORMATO 1. PROGRAMACION DE ACCIONES**
- FORMATO 2. CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES**
- FORMATO 3. PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS**
- FORMATO 4. PLANTILLA DE INSTRUCTORES EXTERNOS**
- FORMATO 5. INVENTARIO DE RECURSOS MATERIALES PARA LA CAPACITACION**
- FORMATO 6. RECURSOS FINANCIEROS PARA LA CAPACITACION**
- FORMATO 7. CALENDARIZACION**
- FORMATO 8. PRESTACIONES Y SERVICIOS**

INSTRUCTIVO

FORMATO D-20

“DETECCION DE NECESIDADES Y PROGRAMACION DE ACCIONES DE CAPACITACION DEL GOBIERNO FEDERAL”

OBJETIVO DEL FORMATO: RECABAR LA INFORMACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL CORRESPONDIENTE A LAS ACCIONES DE CAPACITACION QUE HABRAN DE REALIZAR LAS REPRESENTACIONES Y/O PLANTELES DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA EN EL PERIODO DE UN AÑO.

PLAZO DE ENTREGA: ANUAL. LAS DEPENDENCIAS DEBERAN ENVIAR LA INFORMACION PRELIMINAR DEL PROXIMO EJERCICIO A MAS TARDAR EL 12 DE JUNIO DEL AÑO ANTERIOR AL QUE REPORTA, Y LA DEFINITIVA A MAS TARDAR EL 4 DE DICIEMBRE DEL MISMO AÑO.

1. **SECTOR:** ANOTAR EL SECTOR AL QUE PERTENECE (EDUCATIVO).
2. **UNIDAD RESPONSABLE:** ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO DE LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL QUE REPORTA.
3. **EJERCICIO:** REGISTRAR EL AÑO AL CUAL CORRESPONDE LA INFORMACION REPORTADA.
4. **PERIODO:** ANOTAR LOS MESES A LOS QUE CORRESPONDE LA INFORMACION REPORTADA.
5. **HOJA:** ANOTAR EL NUMERO DE HOJA QUE CORRESPONDA Y EL TOTAL DE HOJAS DEL INFORME.

DETECCION DE NECESIDADES: ES LA PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACION EN LA QUE SE PRECISA QUE TRABAJADORES NECESITAN CAPACITACION Y EN QUE FUNCION:

ATRIBUCIONES Y/O FUNCIONES EN LAS QUE INCIDE LA CAPACITACION: ANOTAR AQUELLAS ATRIBUCIONES O FUNCIONES DE LAS REPRESENTACIONES Y/O PLANTELES, QUE COMO RESULTADO DE LA DETECCION DE NECESIDADES REQUIEREN CUBRIRSE CON ACCIONES DE CAPACITACION.

6. **NUMERO DE REFERENCIA:** DESIGNAR UN NUMERO PROGRESIVO A CADA UNA DE LAS ATRIBUCIONES O FUNCIONES QUE SERAN ATENDIDAS - DE ACUERDO A LA DETECCION DE NECESIDADES - CON ACCIONES DE CAPACITACION, DE CONFORMIDAD CON LA CLASIFICACION ESTABLECIDA EN EL "CATALOGO DE GRUPO DE PUESTO DEL GOBIERNO FEDERAL", EN VIGOR; MISMO QUE DEBERA CONSTAR DE DOS DIGITOS PARTIENDO DE 01 HASTA LOS QUE SE REQUIERAN.

7. **DESCRIPCION:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA FORMA ES QUE SE IMPARTIRAN LAS ACCIONES DE CAPACITACION (CURSOS, TALLERES, CONFERENCIAS, ETC.), MISMAS QUE DEBERAN SER CLASIFICADAS POR VERTIENTES.

PERSONAL A CAPACITAR: SE REFIERE AL TIPO DE PERSONAL AL QUE VA DIRIGIDA LA CAPACITACION DEL COLEGIO.

8. **GRUPO DE PUESTO:** ESPECIFICAR A QUE TIPO DE PUESTO VA DIRIGIDA LA CAPACITACION, SEGUN EL CATALOGO DE PUESTOS DEL COLEGIO
9. **NUMERO:** SEÑALAR EL NUMERO DE ACCIONES QUE SE PRETENDEN REALIZAR POR CURSO.
10. **OBJETIVOS:** ANOTAR LOS PROPOSITOS QUE SE PRETENDAN ALCANZAR A TRAVES DE LA CAPACITACION, DE ACUERDO A CADA ATRIBUCION O FUNCION SEÑALADA.

PROGRAMACION DE ACCIONES: SE REFIERE A LA SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACION EN LA CUAL SE INSTRUMENTAN Y PROGRAMAN LOS CURSOS QUE SEAN NECESARIOS PARA ATENDER LAS NECESIDADES DETECTADAS EN LA ETAPA ANTERIOR.

PROGRAMACION-PRESUPUESTACION: CORRESPONDE A LA ASIGNACION PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACION DE LA DEPENDENCIA.

ESTRUCTURA PROGRAMATICA: ES EL CONJUNTO DE PROGRAMAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ESTRUCTURADO EN FORMA COHERENTE Y JERARQUIZADA EN FUNCION A LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DEFINIDAS, POR LA DEPENDENCIA; COMPRENDE A TODOS LOS NIVELES DE LA PROGRAMACION Y SU FORMULACION DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA ESTRATEGIA.

11. **ACTIVIDAD INSTITUCIONAL (AI):** REPRESENTA EL CONJUNTO DE OPERACIONES QUE REALIZAN LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LOS RECURSOS PUBLICOS PARA DAR CUMPLIMIENTO A SUS OBJETIVOS. ESTA CATEGORIA PROGRAMATICA ES LA QUE CONDUCE DIRECTAMENTE A LA PRESTACION DE UN SERVICIO, PARA ATENDER A UN USUARIO PLENAMENTE IDENTIFICADO.
12. **PROYECTO INSTITUCIONAL (PI):** ES UNA PROPUESTA ESPECIFICA QUE PRESENTA UNA O VARIAS UNIDADES RESPONSABLES DE UNA MISMA DEPENDENCIA CON EL FIN DE ESPECIFICAR A UN NIVEL DE MAYOR DETALLE LA ESTRATEGIA DE EJECUCION EN UN PROGRAMA SECTORIAL Y/O PROGRAMA ESPECIAL.
13. **UNIDAD RESPONSABLE (UR):** ES EL AREA ADMINISTRATIVA QUE TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD EL LLEVAR A CABO LA FUNCION DE OPERAR EL PROCESO DE CAPACITACION, EN LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL.

PRESUPUESTO: CORRESPONDE A LA EROGACION DEL CONCEPTO DE GASTO CORRIENTE O DE INVERSION QUE SERAN NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO CAPACITADOR DE LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL.

14. **GASTO CORRIENTE:** ANOTAR EL MONTO DE EROGACIONES EN BIENES, SERVICIOS Y OTROS DIVERSOS PARA ATENDER LA OPERACION PERMANENTE Y REGULAR DEL PROCESO CAPACITADOR DE LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL.
15. **GASTO DE INVERSION:** REGISTRAR EL MONTO DE EROGACIONES EN BIENES, SERVICIOS Y OTROS GASTOS DESTINADOS A INCREMENTAR LA CAPACIDAD INSTALADA DE OPERACION ADMINISTRATIVA DE LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL. EN MATERIA DE CAPACITACION.
16. **TOTAL AUTORIZADO:** ANOTAR LA CANTIDAD TOTAL DEL PRESUPUESTO PREVISTO PARA EL EJERCICIO CORRESPONDIENTE, EN EL CASO DE PROGRAMA PRELIMINAR ANUAL; Y PARA EL DEFINITIVO, LA CANTIDAD TOTAL APROBADA EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION.
17. **TOTAL EJERCIDO ANT.** REGISTRAR EL MONTO EROGADO POR CONCEPTO DE GASTO CORRIENTE COMO DE INVERSION EN MATERIA DE CAPACITACION, EN EL EJERCICIO ANTERIOR AL QUE SE REPORTA.
18. **SUBTOTAL:** SUMA DE TOTAL DE NUMERO DE ACCIONES POR HOJA.
19. **TOTAL:** TOTAL GENERAL SEÑALADO EN LA ULTIMA HOJA.

NOTAS:

I. EN EL CAMPO DE OBSERVACIONES DEBERA SEÑALARSE LO SIGUIENTE:

A. NOMBRE, REPRESENTACION Y/O PLANTEL Y TELEFONO DEL RESPONSABLE DEL LLENADO DEL FORMATO (NO DEL QUE LO TRANSMITE).

B. INDICAR SI LA INFORMACION ES PRELIMINAR O DEFINITIVA.

C. EXPLICAR LOS DATOS QUE EL INFORMANTE CONSIDERA PUEDE PRESTARSE A CONFUSION, SOBRE TODO CUANDO SE OBSERVEN VARIACIONES SUSTANCIALES DE UN PERIODO A OTRO.

II. LOS IMPORTES QUE SE CONSIGNEN, DEBERAN EXPRESAR EN MILES DE PESOS CON UN DECIMAL.

III. PARA ATENCION DE ACLARACIONES Y DUDAS CON RESPECTO AL LLENADO DEL FORMATO, PUEDEN ACUDIR A LA DIRECCION DE PERSONAL A TRAVES DE LA COORDINACION DE PLANEACION Y DESARROLLO Y A LA SUBCOORDINACION DE

CAPACITACION Y DESARROLLO O ESTABLECER COMUNICACION VIA TELEFONICA A LOS SIGUIENTES NUMEROS 01-72-710800 EXT. 2124,2121.

IV. SEÑALAR LA FECHA DE ELABORACION DEL INFORME.

**INSTRUCTIVO
FORMATO D-21
"PROGRAMACION DE ACCIONES DE CAPACITACION DEL
GOBIERNO FEDERAL"**

OBJETIVO DEL FORMATO: RECABAR LA INFORMACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL CORRESPONDIENTE A LAS ACCIONES DE CAPACITACION DE LAS REPRESENTACIONES Y/O PLANTELES DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA, A FIN DE LLEVAR EL SEGUIMIENTO RESPECTIVO.

PLAZO DE ENTREGA: ANUAL. LAS DEPENDENCIAS DEBERAN ENVIAR LA INFORMACION PRELIMINAR DEL PROXIMO EJERCICIO A MAS TARDAR EL 12 DE JUNIO DEL AÑO ANTERIOR AL QUE REPORTA, Y LA DEFINITIVA A MAS TARDAR EL 4 DE DICIEMBRE DEL MISMO AÑO.

1. **SECTOR:** ANOTAR EL SECTOR AL QUE PERTENECE (EDUCATIVO).
2. **UNIDAD RESPONSABLE:** ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO DE LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL QUE REPORTA.
3. **EJERCICIO:** REGISTRAR EL AÑO AL CUAL CORRESPONDE LA INFORMACION REPORTADA.
4. **PERIODO:** ANOTAR LOS MESES A LOS QUE CORRESPONDE LA INFORMACION REPORTADA.
5. **HOJA:** ANOTAR EL NUMERO DE HOJA QUE CORRESPONDA Y EL TOTAL DE HOJAS DEL INFORME.

PROGRAMACION DE ACCIONES: ES LA SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACION Y CONSISTE EN DISEÑAR Y PROGRAMAR LOS CURSOS QUE SEAN NECESARIOS PARA ATENDER LAS NECESIDADES DETECTADAS EN LA ETAPA ANTERIOR.

6. **NUMERO DE REFERENCIA:** DESIGNAR UN NUMERO PROGRESIVO A CADA UNA DE LAS ATRIBUCIONES O FUNCIONES QUE SERAN ATENDIDAS - DE ACUERDO A LA DETECCION DE NECESIDADES - CON ACCIONES DE CAPACITACION, MISMO QUE DEBERA CONSTAR DE DOS DIGITOS PARTIENDO DE 01 HASTA LOS QUE SE REQUIERAN.
7. **DESCRIPCION DE ACCIONES DE CAPACITACION:** DESCRIBIR LA ACTIVIDAD PROPUESTAS POR LA DEPENDENCIA TALES COMO CURSOS, EVENTOS, SEMINARIOS, TALLERES, VISITAS, ETC., A FIN DE ALCANZAR SUS METAS Y OBJETIVOS, MISMAS QUE DEBERAN SER CLASIFICADAS POR VERTIENTES.

8. **NUMERO DE ACCIONES:** ASENTAR EL NUMERO DE VECES QUE SE REALIZARA EL CURSO, EVENTO, SEMINARIO, TALLER O VISITA Y DEMAS ACTIVIDADES.
9. **TIPO DE CAPACITACION:** MARCAR CON UNA "X" LA COLUMNA QUE CORRESPONDA AL TIPO DE CAPACITACION QUE SE IMPARTA:
 - A: DE INDUCCION
 - B: EN EL PUESTO
 - C: PARA EL PUESTO
 - D: PARA EL PUESTO A DIFERENTE RAMA AL MISMO NIVEL
 - E: PARA EL PUESTO A DIFERENTE RAMA A NIVEL SUPERIOR
10. **PERSONAL A CAPACITAR:** INDICAR EL NUMERO DE SERVIDORES PUBLICOS QUE SERAN BENEFICIADOS POR CADA UNA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION.
11. **INSTRUCTORES:** SEÑALAR EL NUMERO DE INSTRUCTORES, INTERNOS Y/O EXTERNOS QUE IMPARTIRAN CADA UNA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION PROGRAMADAS.
12. **PERIODO DE EJECUCION:** ANOTAR LAS FECHAS EN QUE SE LLEVARAN A CABO LAS ACCIONES DE CAPACITACION.
13. **SUBTOTAL:** SUMA DE TOTAL DE NUMERO DE ACCIONES POR HOJA.
14. **TOTAL:** TOTAL GENERAL SEÑALADO EN LA ULTIMA HOJA.

NOTAS:

- I. EN EL CAMPO DE OBSERVACIONES DEBERA SEÑALARSE LO SIGUIENTE:
 - A. NOMBRE, REPRESENTACION Y/O PLANTEL Y TELEFONO DEL RESPONSABLE DEL LLENADO DEL FORMATO (NO DEL QUE LO TRANSMITE).
 - B. INDICAR SI LA INFORMACION ES PRELIMINAR O DEFINITIVA.
 - C. EXPLICAR LOS DATOS QUE EL INFORMANTE CONSIDERE PUEDEN PRESTARSE A CONFUSION, SOBRE TODO CUANDO SE OBSERVEN VARIACIONES SUSTANCIALES DE UN PERIODO A OTRO.
- II. PARA ATENCION DE ACLARACIONES Y DUDAS CON RESPECTO AL LLENADO DEL FORMATO, PUEDEN ACUDIR A LA DIRECCION DE PERSONAL A TRAVES DE LA COORDINACION DE PLANEACION Y DESARROLLO Y A LA SUBCOORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO O ESTABLECER COMUNICACION VIA TELEFONICA, A LOS SIGUIENTES NUMEROS 01-72-710800 EXT. 2124,2121.

SEÑALAR LA FECHA DE ELABORACION DEL INFORME.

INSTRUCTIVO

FORMATO No. 1 "PROGRAMACION DE ACCIONES"

OBJETIVO: CONCENTRAR LA INFORMACION DE LAS ACCIONES QUE EN MATERIA DE CAPACITACION SE PREVE REALIZAR DURANTE EL EJERCICIO, DE MANERA CLARA, COHERENTE Y ORDENADA, PARA LA INTEGRACION DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL CONALEP, EN CADA UNA DE SUS REPRESENTACIONES ESTATALES Y/O REGIONALES.

1. **EN:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA REPRESENTACION ESTATAL Y/O REGIONAL QUE REPORTA.
2. **CURSO O EVENTO:** SE ANOTARA EL NOMBRE DEL CURSO O EVENTO DE CAPACITACION QUE SE PREVÉ REALIZAR.
3. **NUMERO DE ACCIONES:** ANOTAR EL NUMERO DE OCASIONES EN QUE SE LLEVARA A CABO EL CURSO O EVENTO, DURANTE EL AÑO QUE SE REPORTA.
4. **NUMERO DE PERSONAS A CAPACITAR:** SE ANOTARA EL TOTAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE SE PRETENDE ATENDER POR CADA CURSO TANTAS VECES COMO SEA NECESARIO DURANTE EL PERIODO QUE SE REPORTA.
5. **DURACION:** ANOTAR LA FECHA DE INICIO Y TERMINO DE CADA CURSO DE CAPACITACION, ASI COMO EL TOTAL DE HORAS. SI UN CURSO SE REALIZARA EN MAS DE UNA OCASION, SE DEBERAN ANOTAR ESTOS DATOS TANTAS VECES COMO SEA NECESARIO.
6. **LUGAR DE IMPARTICION:** ANOTARA EL NOMBRE DEL LUGAR Y DOMICILIO EN QUE SE LOCALIZA LA SEDE.
7. **INSTRUCTOR:** ANOTARA SI EL INSTRUCTOR ES DEL CONALEP, SEP O DEL ISSSTE. EN EL CASO SI FUESE DE ALGUNA OTRA DEPENDENCIA, EL NOMBRE DEL INSTRUCTOR O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O DESPACHO.
8. **VERTIENTE:** SE DEBE ANOTAR CON UNA "X", LA COLUMNA DE LA VERTIENTE A QUE CORRESPONDA EL CURSO DE CAPACITACION (PAGINAS 8 Y 9 DEL MANUAL DE LINEAMIENTOS DE CAPACITACION).
9. **TIPOS DE CAPACITACION:** SE MARCARA CON UNA "X" LA COLUMNA QUE CORRESPONDA DE ACUERDO AL TIPO DE CURSO QUE SE IMPARTIRA. (LA CLASIFICACIÓN CORRESPONDE A LOS INDICADOS EN EL MANUAL DE LINEAMIENTOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACION PAGINA 9).

10. **ELABORO:** ANOTARA EL NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE REQUISITO EL FORMATO.
11. **TELEFONO:** ANOTAR EL NUMERO TELEFONICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE SE LOCALIZA EL RESPONSABLE DE CAPACITACION.
12. **OBSERVACIONES:** LAS ACLARACIONES QUE SE JUZGUEN PERTINENTES.



conalep

PROGRAMACION DE ACCIONES DE CAPACITACION



EN: 1

CURSO O EVENTO	NO. DE ACCS.	NO. DE PERS. A CAP.	DURACION			LUGAR DE IMPARTICION	INSTRUCTOR INTERNO Y/O EXTERNO	VERTIENTES			TIPOS DE CAPACITACION	
			FECHA INICIO	FECHA TERMINO	TOTAL HORAS			I N S T	O P E R	R E S P	INDUCCION	EN EL PUESTO
2	3	4	5	5	5	6	7	8	8	8	9	9

ELABORO: _____ 10
TELEFONO: _____ 11

OBSERVACIONES: 12

FORMATO 1

INSTRUCTIVO

FORMATO No. 2

“CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES”

OBJETIVO: ES OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DESTINADOS AL PROCESO DE CAPACITACION MEDIANTE CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES, PUBLICOS Y PRIVADOS.

2. **EN:** ANOTARA EL NOMBRE DE LA REPRESENTACION ESTATAL Y/O REGIONAL QUE REPORTA.
3. **INSTITUCION:** ANOTARA EL NOMBRE Y LA UBICACION DE LA INSTITUCION CON QUIEN SE TIENE CONVENIO, FECHA Y DURACION DEL MISMO.

NOTA: CUANDO SE HUBIERE CELEBRADO CONVENIO CON ORGANISMOS INTERNACIONALES POR CONDUCTO DE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES, SE DEBERA ANOTAR EL NOMBRE DEL PAIS Y ORGANISMO.
3. **PROGRAMA:** ANOTARA EL NOMBRE CON EL QUE SE DENOMINA EL PROGRAMA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION QUE SE TIENEN CON OTRAS INSTITUCIONES.
4. **TIPO DE CONVENIO:** ANOTAR SI ES NACIONAL O INTERNACIONAL, SEÑALANDO SI ES DE INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS.
5. **APOYO RECIBIDO (DE LA INSTITUCION):** REGISTRAR LOS APOYOS FINANCIEROS O DE ALGUNA OTRA NATURALEZA PROPORCIONADOS POR LA INSTITUCION (BECAS, ETC).
6. **APOYO OTORGADO (POR LA REPRESENTACION Y/O EL CENTRO DE TRABAJO):** ANOTARA LOS APOYOS QUE OFRECE LA REPRESENTACION Y/O EL CENTRO DE TRABAJO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TALES COMO LICENCIAS CON GOCE O SIN GOCE DE SUELDO, ETC.
7. **ELABORO:** ANOTARA EL NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE REQUISITO EL FORMATO.
8. **TELEFONO:** ANOTARA EL NUMERO TELEFONICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE SE LOCALIZA EL RESPONSABLE DE CAPACITACION.



CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES

UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL ADSCRITA



EN :

INSTITUCION	PROGRAMA	TIPO DE CONVENIO	APOYO RECIBIDO (DE LA INSTITUCION)	APOYO OTORGADO (POR LA REPRESENTACION)

ELABORO : _____

TELEFONO : _____

FORMATO 2

INSTRUCTIVO

FORMATO No. 3 "PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS"

OBJETIVO: CONTAR CON UNA PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS, TANTO PERMANENTES COMO HABILITADOS QUE APOYEN EL PROCESO DE CAPACITACION.

1. **EN:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA REPRESENTACION ESTATAL Y/O REGIONAL QUE REPORTA.
2. **NOMBRE DEL INSTRUCTOR:** ANOTAR EL NOMBRE DEL INSTRUCTOR QUE PROPORCIONA LA CAPACITACION, INICIANDO POR APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S).
3. **ESPECIALIDAD:** ANOTARA SU ESPECIALIDAD DE ACUERDO AL AREA DE CONOCIMIENTO.
4. **CURSO O EVENTO:** ANOTAR EL NOMBRE DE LOS CURSOS QUE IMPARTE Y QUE HA IMPARTIDO.
5. **PERMANENTE:** INDICAR, SI LA FUNCION DEL INSTRUCTOR LA REALIZA EN FORMA PERMANENTE.
6. **HABILITADO:** SE DEBE ANOTAR SI SE TRATA DE INSTRUCTOR HABILITADO, EL CARGO QUE OSTENTA Y EL AREA DE ADSCRIPCION.
7. **ELABORO:** ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE REQUISITO EL FORMATO.
8. **TELEFONO:** ANOTAR EL NUMERO TELEFONICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE SE LOCALIZA EL RESPONSABLE DE CAPACITACION.



UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL ADSCRITA
PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS



EN : 1

NOMBRE DEL INSTRUCTOR	ESPECIALIDAD	CURSO O EVENTO	PERMANENTE	CARACTERISTICAS	
				CARGO	HABILITADO 6 ADSCRIPCION
2	3	4	6	6	6

ELABORO : 7

TELEFONO : 8

FORMATO 9

INSTRUCTIVO

FORMATO No. 4 "PLANTILLA DE INSTRUCTORES EXTERNOS"

OBJETIVO: CONTAR CON UNA PLANTILLA DE INSTRUCTORES EXTERNOS QUE APOYEN EL PROCESO DE CAPACITACION.

1. **EN:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA REPRESENTACION ESTATAL Y/O REGIONAL QUE REPORTA.
2. **INSTITUCION CAPACITADORA:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA INSTITUCION Y RAZON SOCIAL.
3. **NOMBRE DEL INSTRUCTOR:** ANOTAR EL NOMBRE DEL INSTRUCTOR QUE PROPORCIONARA LA CAPACITACION, INICIANDO POR APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S).
4. **ESPECIALIDAD:** ANOTAR SU ESPECIALIDAD DE ACUERDO AL AREA DE CONOCIMIENTO.
5. **PERSONA:** MARCAR CON UN "X", LA COLUMNA QUE CORRESPONDE AL TIPO DE PERSONA QUE SE REFIERE.
6. **CURSO O EVENTO:** ANOTAR NOMBRE DE LOS CURSOS QUE IMPARTE.
7. **ELABORO :** ANOTAR EL NOMBRE Y LA FIRMA DEL RESPONSABLE QUE REQUISITO EL FORMATO.
8. **TELEFONO:** ANOTAR EL NUMERO TELEFONICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE SE LOCALIZA EL RESPONSABLE DE CAPACITACION.



UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL ADSCRITA
PLANTILLA DE INSTRUCTORES EXTERNOS



EN: 1

INSTITUCION CAPACITADORA	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	CARACTERISTICAS		CURSO(S) O EVENTO(S) QUE IMPARTE
		ESPECIALIDAD	PERSONA	
		FISICA	MORAL	
2	3	4	5	6

ELABORO : 7

TELEFONO : 8

FORMATO 4

INSTRUCTIVO

FORMATO No. 5 "INVENTARIO DE RECURSOS MATERIALES PARA LA CAPACITACION"

OBJETIVO: CAPTAR LOS RECURSOS MATERIALES CON QUE DISPONE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD PARA IMPARTIR LA CAPACITACION.

1. **EN:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA REPRESENTACION ESTATAL Y/O REGIONAL QUE REPORTA.
2. **INSTALACIONES:** ANOTAR EL NUMERO Y DESCRIPCION DE LAS INSTALACIONES CON QUE CUENTA LA REPRESENTACION Y/O CENTRO DE TRABAJO PARA IMPARTIR LA CAPACITACION (AULAS, AUDITORIO, ETC.).
3. **MOBILIARIO:** ANOTAR EL NUMERO Y DESCRIPCION DE RECURSOS DEL MOBILIARIO CON QUE CUENTA LA REPRESENTACION Y/O CENTRO DE TRABAJO PARA SER UTILIZADOS EN LAS ACCIONES DE CAPACITACION(PUPITRES, ESCRITORIOS, SILLAS, ETC.)
4. **DIDACTICOS:** ANOTAR EL NUMERO Y DESCRIPCION DE RECURSOS DIDACTICOS (VIDEOS, ACETATOS, CONTENIDOS, ROTAFOLIOS, ETC).
5. **DE APOYO:** ANOTAR EL NUMERO Y DESCRIPCION DEL EQUIPO TECNICO CON QUE CUENTA LA REPRESENTACION Y/O CENTRO DE TRABAJO (MONITORES, PROYECTORES, VIDEOCASSETTERAS).
6. **ELABORO:** ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE REQUISITO EL FORMATO.
7. **TELEFONO:** ANOTAR EL NUMERO TELEFONICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE SE LOCALIZA EL RESPONSABLE DEL AREA DE CAPACITACION.



INVENTARIO DE RECURSOS MATERIALES PARA LA CAPACITACION

UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL ADSCRITA



EN: 1

INSTALACIONES		MOBILIARIO		DIDACTICOS		DE APOYO	
CANT.	DESCR.	CANT.	DESCR.	CANT.	DESCR.	CANT.	DESCR.
2		3		4		5	

ELABORO: 6

TELEFONO: 7

FORMATO 6

INSTRUCTIVO

FORMATO No. 6 "RECURSOS FINANCIEROS PARA LA CAPACITACION"

OBJETIVO: DETERMINAR EL RECURSO PRESUPUESTAL NECESARIO PARA LA REALIZACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO EN EL EJERCICIO.

1. **EN:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA REPRESENTACION ESTATAL Y/O REGIONAL QUE REPORTA.

CLAVE PROGRAMATICA PRESUPUESTAL: DE ACUERDO CON EL "CATALOGO DE PROGRAMAS, METAS E INSTRUMENTOS PARA LA PROGRAMACION DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL" DEL AÑO CORRESPONDIENTE ANOTAR LA CLAVE DEL PROGRAMA (P). SUBPROGRAMA (SP), META (M), QUE SE RELACIONAN CON LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION SEGUN CLAVES DESIGNADAS POR LA DIRECCION DE ADMINISTRACION FINANCIERA DE CONALEP.

2. **PAGO A INSTRUCTORES:** SE ANOTARAN LAS EROGACIONES POR CONCEPTO DE PAGO A INSTRUCTORES, TANTO INTERNOS (PAGO DE VIATICOS) COMO EXTERNOS.
3. **MATERIALES Y SUMINISTROS:** ANOTARA LAS EROGACIONES POR CONCEPTO DE MATERIAL DIDACTICO, SERVICIO DE CAFETERIA, FOTOCOPIADO E IMPRESION, PAPELERIA, ETC. SERVICIOS GENERALES, GASTO POR ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS Y LOCALES, PASAJES, ETC.
4. **TOTAL:** ANOTARA EL MONTO TOTAL POR CONCEPTO DE GASTO CORRIENTE, QUE PREVE REALIZAR LA REPRESENTACION Y/O CENTRO DE TRABAJO.
5. **GASTOS FISICOS:** ANOTARA LOS GASTOS A REALIZAR PARA AMPLIAR LA INFRAESTRUCTURA EN MATERIA DE CAPACITACION INSTALACIONES (EDIFICIOS, LOCALES, AULAS, ETC.) MOBILIARIO (ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPO EDUCACIONAL, ETC.)
6. **DIDACTICOS Y DE APOYO:** ANOTAR LA ADQUISICION DE EQUIPOS DIDACTICOS COMO MONITORES, VIDEOCASSETTES, PROYECTORES, ETC.
7. **TOTAL:** SE ANOTARA EL MONTO TOTAL POR CONCEPTO DE GASTOS DE INVERSION, QUE PREVE REALIZAR LA REPRESENTACION.

8. **PRESUPUESTO TOTAL:** ANOTARA LA SUMA DEL GASTO CORRIENTE Y DE INVERSION.
9. **ELABORO:** ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN REQUISITO EL FORMATO.
10. **TELEFONO:** ANOTARA EL NUMERO TELEFONICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE SE LOCALIZA EL RESPONSABLE DE CAPACITACION.



RECURSOS FINANCIEROS PARA LA CAPACITACION
(PESOS \$)

CLAVE PROGRAMATICA
PRESUPUESTAL

UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONA ADSCRITA

EN: 1



GASTO CORRIENTE			GASTO INVERSION (ADQUISICION DE RECURSOS)				PRESUPUESTO TOTAL	
PAGO A INSTRUCTORES INTERNOS	EXTERNOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	TOTAL	FISICOS		TOTAL		
				INSTALACIONES	MOBILIARIO			
2	2	3	4	5	5	6	7	8

ELABORO: 9

TELEFONO: 10

FORMATO 6

INSTRUCTIVO

FORMATO No. 7

“CALENDARIZACION”

OBJETIVO: DETERMINAR LA REALIZACION PERIODICA DE LOS CURSOS O EVENTOS DE CADA REPRESENTACION.

1. **EN:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA REPRESENTACION ESTATAL Y/O REGIONAL QUE REPORTA.
2. **CURSO O EVENTO:** ANOTAR EL NOMBRE ESPECIFICO DEL CURSO O EVENTO QUE PROGRAMA LA REPRESENTACION Y/O CENTRO DE TRABAJO.
3. **FECHA:** SOMBRERAR LA SEMANA O SEMANAS CORRESPONDIENTES EN LAS QUE SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION.
4. **ELABORO:** ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE REQUISITO EL FORMATO.
5. **TELEFONO:** ANOTARA EL NUMERO DE TELEFONO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE SE LOCALIZA EL RESPONSABLE DE CAPACITACION.

INSTRUCTIVO

FORMATO No. 8 "PRESTACIONES Y SERVICIOS"

OBJETIVO: OBTENER INFORMACION SOBRE LAS ACCIONES QUE EN MATERIA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS SE DESARROLLAN EN EL PERIODO CORRESPONDIENTE.

1. **EN:** ANOTAR EL NOMBRE DE LA REPRESENTACION ESTATAL Y/O REGIONAL QUE REPORTA.
2. **NUMERO:** ANOTAR EL NUMERO CONSECUTIVO REFERENTE A CADA ACTIVIDAD PROGRAMADA.
3. **ACTIVIDAD:** ANOTAR CADA UNA DE LAS ACCIONES REALIZADAS EN EL PERIODO POR EJEMPLO, TALLERES DE..., CONFERENCIAS SOBRE..., ETC. QUE SE PREVE REALIZAR.
4. **META PROGRAMADA:** ANOTAR EL NUMERO DE EVENTOS QUE SE REALIZAN POR CADA ACTIVIDAD QUE CONFORMA EL PROYECTO.
5. **DURACION:** ANOTAR LA FECHA DE INICIO Y TERMINO DE CADA EVENTO A REALIZAR.
6. **NUMERO DE PARTICIPANTES:** ANOTAR EL NUMERO DE PERSONAS QUE PARTICIPARAN EN LOS EVENTOS.
7. **PRESUPUESTO AUTORIZADO:** ANOTAR LA CANTIDAD POR CONCEPTO DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS.
8. **OBSERVACIONES:** ANOTAR AQUELLOS COMENTARIOS QUE SON NECESARIOS PARA ACLARAR ALGUN DATO.
9. **ELABORO:** ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE REQUISITO EL FORMATO.
10. **AUTORIZO:** EL NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE AUTORIZA DICHA INFORMACIÓN (REPRESENTANTE Y/O DIRECTOR).



PRESTACIONES Y SERVICIOS

UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
ADSCRITA EN: 1

SEP

No.	ACTIVIDAD	META PROGRAMADA No. EVENTOS	DURACION 5		No. DE PARTICIPANTES	PRESUPUESTO AUTORIZO	OBSERVACIONES
			INICIO	TERMINO			
2	3	4			6	7	8

ELABORO: 9

AUTORIZO: 10

ANEXO B

FORMATOS E INSTRUCTIVOS PARA LAS ENTIDADES DEL SECTOR EDUCATIVO.

PERIODICIDAD TRIMESTRALES.

**FORMATO *D-22 SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES DE CAPACITACION
(ENTIDADES DEL SECTOR EDUCATIVO).**

**FORMATO *D-23 SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES DE CAPACITACION
(ENTIDADES DEL SECTOR EDUCATIVO).**

INSTRUCTIVO

FORMATO D-22

**“SEGUIMIENTO Y EVALUACIONES DE ACCIONES
DE CAPACITACION”**

OBJETIVO DEL FORMATO: OBTENER LA INFORMACION SOBRE LAS ACCIONES DE CAPACITACION PROGRAMADAS Y EJECUTADAS POR LAS REPRESENTACIONES Y/O PLANTELES DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA, A EFECTO DE LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO DE LAS MISMAS.

PLAZO DE ENTREGA: LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL DEBERA ENVIAR TRIMESTRALMENTE LA INFORMACION DENTRO DE LAS FECHAS SEÑALADAS EN EL CALENDARIO DE REPORTES DE 1998.

1. **SECTOR:** ANOTAR EL SECTOR AL QUE PERTENECE (EDUCATIVO).
2. **UNIDAD RESPONSABLE:** ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO DE LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL QUE REPORTA.
3. **EJERCICIO:** REGISTRAR EL AÑO AL CUAL CORRESPONDE LA INFORMACION REPORTADA.
4. **PERIODO:** ANOTAR EL TRIMESTRE QUE SE REPORTA
5. **HOJA:** ANOTAR EL NUMERO DE HOJA QUE CORRESPONDA Y EL TOTAL DE HOJAS DEL INFORME.
6. **EJECUCION DE ACCIONES:** ES LA TERCERA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACION DE LA DEPENDENCIA EN LA CUAL SE LLEVAN A CABO LAS ACCIONES CONTEMPLADAS EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACION CORRESPONDIENTE.
7. **NUMERO DE REFERENCIA:** REGISTRAR EL NUMERO PROGRESIVO ASIGNADO A CADA UNA DE LAS ACCIONES QUE VAN A SER ATENDIDAS CON ACCIONES DE CAPACITACION.
8. **INSTRUCTORES INTERNOS:** SEÑALAR EL NUMERO DE INSTRUCTORES INTERNOS QUE PARTICIPARON EN CADA UNA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION.
9. **INSTRUCTORES EXTERNOS:** SEÑALAR EL NUMERO DE INSTRUCTORES EXTERNOS QUE PARTICIPARON EN CADA UNA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION.

10. **PERSONAL CAPACITADO:** INDICA EL NUMERO DE SERVIDORES PUBLICOS BENEFICIADOS POR CADA UNA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION.
11. **SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA:** ES LA CUARTA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACION EN LA CUAL SE VERIFICA EL GRADO DE CUMPLIMIENTO CON EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION HASTA EL MOMENTO QUE SE REPORTA.
12. **ACCIONES DE CAPACITACION:** SON TODOS LOS CURSOS, EVENTOS, SEMINARIOS, TALLERES, ETC. , QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL TRIMESTRE QUE SE REPORTA.
13. **PROGRAMADAS:** ANOTAR EL NUMERO DE ACCIONES PROGRAMADAS ACORDES AL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION.
14. **REALIZADAS:** ASENTAR EL NUMERO DE ACCIONES REALMENTE EJECUTADAS DURANTE EL PERIODO QUE SE REPORTA (AUN CUANDO NO ESTEN CONTEMPLADAS EN EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION).
15. **ESTRUCTURA PROGRAMATICA:** ES EL CONJUNTO DE PROGRAMAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO ESTRUCTURADO EN FORMA COHERENTE Y JERARQUIZADA EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DEFINIDAS POR LA DEPENDENCIA; COMPRENDE A TODOS LOS NIVELES DE LA PROGRAMACION Y SU FORMULACION DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA ESTRATEGIA. DEBERA SEÑALARSE CON UNA X LA ESTRUCTURA A LA QUE PERTENEZCAN TODOS Y CADA UNO DE LOS CURSOS REALIZADOS.
16. **ACTIVIDAD INSTITUCIONAL (AI):** REPRESENTA EL CONJUNTO DE OPERACIONES QUE REALIZAN LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LOS RECURSOS PUBLICOS EN CONALEP PARA DAR CUMPLIMIENTO A SUS OBJETIVOS. ESTA CATEGORIA PROGRAMATICA ES LA QUE CONDUCE DIRECTAMENTE A LA PRESTACION DE UN SERVICIO, PARA ATENDER A UN USUARIO PLENAMENTE IDENTIFICADO.
17. **PROYECTO INSTITUCIONAL (PI):** ES UNA PROPUESTA ESPECIFICA QUE PRESENTA UNA O VARIAS UNIDADES RESPONSABLES DE UNA MISMA DEPENDENCIA CON EL FIN DE MEJORAR LA PRESTACION DE UN SERVICIO, TAMBIEN ES UNA FORMA DE ESPECIFICAR A UN NIVEL DE MAYOR DETALLE LA ESTRATEGIA DE EJECUCION EN UN PROGRAMA SECTORIAL Y/O PROGRAMA ESPECIAL (APOYO FINANCIERO RECIBIDO POR ALGUNA OTRA DEPENDENCIA HACIA CONALEP).
18. **UNIDAD RESPONSABLE (UR):** SEÑALAR LA CLAVE DE LA REPRESENTACION Y/O DIRECCION DENTRO DEL CUAL SE ENCUENTRA EL AREA ADMINISTRATIVA QUE TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD EL LLEVAR A CABO LA FUNCION DE OPERAR EL PROCESO DE CAPACITACION, EN LA DEPENDENCIA.

- 19. GASTO PRESUPUESTAL:** CORRESPONDE A LAS EROGACIONES POR CONCEPTO DE GASTO CORRIENTE O DE INVERSION DESTINADOS A LA CAPACITACION, EN EL PERIODO QUE SE REPORTA.
- 20. GASTO CORRIENTE:** ANOTAR EL MONTO DE EROGACIONES EN BIENES SERVICIOS Y OTROS DIVERSOS PARA ATENDER LA OPERACION PERMANENTE Y REGULAR DEL PROCESO CAPACITADOR DE LA DEPENDENCIA (PAGO A INSTRUCTORES, GASTO DE PAPELERIA, COPIAS, CAFE, ETC.).
- 21. GASTO DE INVERSION :** REGISTRAR EL MONTO DE EROGACIONES EN BIENES, SERVICIOS Y OTROS GASTOS DESTINADOS A INCREMENTAR LA CAPACIDAD INSTALADA DE OPERACION ADMINISTRATIVA DE LA DEPENDENCIA EN MATERIA DE CAPACITACION (CONSTRUCCION DE AULAS DESTINADAS A CAPACITACION).
- 22. TOTAL:** ES EL REPORTE QUE RESULTA DE LA SUMA DE LOS GASTOS CORRIENTES Y DE INVERSION, MISMO QUE DEBERA SER REGISTRADO EN MILES DE PESOS.
- 23. SUBTOTAL:** SUMA DE TOTAL DE NUMERO DE ACCIONES POR HOJA.
- 24. TOTAL:** TOTAL GENERAL SEÑALADO EN LA ULTIMA HOJA.

NOTAS:

I. EN EL CAMPO DE OBSERVACIONES DEBERA SEÑALARSE LO SIGUIENTE:

A) NOMBRE, AREA ADMINISTRATIVA Y TELEFONO DEL RESPONSABLE DEL LLENADO DEL FORMATO (NO DEL QUE LO TRANSMITE).

B) INDICAR SI LA INFORMACION ES PRELIMINAR O DEFINITIVA.

C) EXPLICAR LOS DATOS QUE EL INFORMANTE CONSIDERE PUEDEN PRESTARSE A CONFUSION, SOBRE TODO CUANDO SE OBSERVEN VARIACIONES SUSTANCIALES DE UN PERIODO A OTRO.

II. LOS IMPORTES QUE SE CONSIGNEN DEBERAN EXPRESAR EN MILES DE PESOS CON UN DECIMAL.

III. PARA ATENCION DE ACLARACIONES Y DUDAS CON RESPECTO AL LLENADO DEL FORMATO, PUEDEN ACUDIR A LA DIRECCION DE PERSONAL A TRAVES DE LA COORDINACION DE PLANEACION Y DESARROLLO Y A LA SUBCOORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO O ESTABLECER COMUNICACION VIA TELEFONICA A LOS SIGUIENTES NUMEROS 01-72-710800 EXT. 2124,2121.

IV. SEÑALAR LA FECHA DE ELABORACION DEL INFORME.

INSTRUCTIVO

FORMATO D-23

“SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES DE CAPACITACION”

OBJETIVO DEL FORMATO: OBTENER LA INFORMACION SOBRE LAS ACCIONES DE CAPACITACION INSTRUMENTADAS POR LAS REPRESENTACIONES Y/O PLANTELES DEL CONALEP, A EFECTO DE LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO DE LAS MISMAS.

PLAZO DE ENTREGA: LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL DEBERA ENVIAR TRIMESTRALMENTE LA INFORMACION DENTRO LAS FECHAS SEÑALADAS EN EL CALENDARIO DE REPORTES DE 1998.

1. **SECTOR:** ANOTAR EL SECTOR AL QUE PERTENECE (EDUCATIVO).
2. **UNIDAD RESPONSABLE:** ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO DE LA REPRESENTACION Y/O PLANTEL QUE REPORTA.
3. **EJERCICIO:** REGISTRAR EL AÑO AL CUAL CORRESPONDE LA INFORMACION REPORTADA.
4. **PERIODO:** ANOTAR EL TRIMESTRE QUE SE REPORTA.
5. **HOJA:** ANOTAR EL NUMERO DE HOJA QUE CORRESPONDE Y EL TOTAL DE HOJAS DEL INFORME.
6. **EJECUCION DE ACCIONES:** ES LA TERCERA ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACION DE LA DEPENDENCIA EN LA CUAL SE LLEVAN A CABO LOS CURSOS, EVENTOS, SEMINARIOS, ETC., CONTEMPLADOS EN EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACION.
7. **NUMERO DE REFERENCIA:** REGISTRAR EL NUMERO PROGRESIVO ASIGNADO A LAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES A CADA UNA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION ORIENTADAS A MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS PRIMERAS Y QUE DEBE CORRESPONDER CON EL NUMERO DE REFERENCIA DEL FORMATO D-22.
8. **DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION:** ANOTAR LOS NOMBRES DE LOS CURSOS, EVENTOS, SEMINARIOS, ETC., PROGRAMADOS Y EJECUTADOS EN EL PERIODO QUE SE REPORTA POR LA DEPENDENCIA PARA ALCANZAR SUS METAS Y

OBJETIVOS PROPUESTOS, MISMOS QUE DEBERAN SER CLASIFICADOS POR VERTIENTE DE ACTUACION (INSTITUCIONAL, OPERATIVA Y DE RESPONSABILIDAD).

9. **NUMERO DE ACCIONES:** ASENTAR EL NUMERO DE VECES QUE SE REALIZO EL CURSO, EVENTO, SEMINARIO, ETC., EN EL PERIODO QUE SE REPORTA.

10. **TIPO DE CAPACITACION:** MARCAR CON UNA "X" LA COLUMNA QUE CORRESPONDA AL TIPO DE CAPACITACION QUE SE IMPARTIO:

A: DE INDUCCION

B: EN EL PUESTO

C: PARA EL PUESTO

D: PARA EL PUESTO A DIFERENTE RAMA AL MISMO NIVEL

E: PARA EL PUESTO A DIFERENTE RAMA A NIVEL SUPERIOR.

11. **INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD:** SON AQUELLOS INDICES O EN SU CASO FACTORES QUE PERMITEN MEDIR LA CONTRIBUCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION EN EL EFICIENTE Y EFICAZ CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA DEPENDENCIA ASI COMO SU IMPACTO EN LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA A LA SOCIEDAD.

12. **DESCRIPCION:** ANOTAR LOS INDICADORES DETERMINADOS Y UTILIZADOS POR ESA DEPENDENCIA LOS CUALES SON:

- ⇒ SATISFACCION DEL PERSONAL CAPACITADO
- ⇒ NUMERO DE CURSOS POR AÑO
- ⇒ NUMERO DE CAPACITADOS POR AÑO
- ⇒ PORCENTAJE DE ATENCION DE ACUERDO AL UNIVERSO TOTAL (APROX 6000)
- ⇒ HORAS DE CAPACITACION POR AÑO
- ⇒
- ⇒ NUMERO DE INSTRUCTORES HABILITADOS

13. **METAS:** VALOR NUMERICO DEL INDICADOR, CUYA MEDICION SE HA ESTABLECIDO CON ESPECIFICACION POR LA DEPENDENCIA.

14. **RESULTADO OBTENIDO:** ANOTAR LOS RESULTADOS DE EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD ALCANZADOS POR LA DEPENDENCIA HASTA EL MOMENTO QUE SE REPORTA.

15. **SUBTOTAL:** SUMA TOTAL DE NUMERO DE ACCIONES POR HOJA.

16. **TOTAL:** TOTAL GENERAL SEÑALADO EN LA ULTIMA HOJA.

NOTAS:

I. EN EL CAMPO DE OBSERVACIONES DEBERA SEÑALARSE LO SIGUIENTE:

A) NOMBRE, AREA ADMINISTRATIVA Y TELEFONO DEL RESPONSABLE DEL LLENADO DEL FORMATO (NO DEL QUE LO TRANSMITE).

B) INDICAR SI LA INFORMACION ES PRELIMINAR O DEFINITIVA.

C) EXPLICAR LOS DATOS QUE EL INFORMANTE CONSIDERE PUEDEN PRESTARSE A CONFUSION, SOBRE TODO CUANDO SE OBSERVEN VARIACIONES SUSTANCIALES DE UN PERIODO A OTRO.

II. LOS IMPORTES QUE SE CONSIGNEN, DEBERAN EXPRESARSE EN MILES DE PESOS CON UN DECIMAL.

III. PARA ATENCION DE ACLARACIONES Y DUDAS CON RESPECTO AL LLENADO DEL FORMATO, PUEDE ACUDIR A LA DIRECCION DE PERSONAL A TRAVES DE LA COORDINACION DE PLANEACION Y DESARROLLO Y LA SUBCOORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO, O ESTABLECER COMUNICACION VIA TELEFONICA A LOS SIGUIENTES NUMEROS TELEFONICOS 01-72-710800 EXT. 2124, 2121

IV. SEÑALAR LA FECHA DE ELABORACION DEL INFORME.

INSTRUCTIVO

“FORMATO INFORME TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES EN MATERIA DE CAPACITACION”

ANEXO: 1

OBJETIVO DEL FORMATO: OBTENER LA INFORMACION QUE PERMITA CONSOLIDAR EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACION DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA, Y QUE NO SE REFLEJE EN LOS FORMATOS D-22 Y D-23.

1. **HOJA:** ANOTAR EL NUMERO DE HOJA QUE CORRESPONDE Y EL TOTAL DE HOJAS DEL INFORME.
2. **PERIODO QUE SE REPORTA:** ANOTAR EL PERIODO TRIMESTRAL AL QUE CORRESPONDE LA INFORMACION REPORTADA DEL AÑO RESPECTIVO.
3. **DEPENDENCIA:** ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO DE REPRESENTACION Y/O PLANTEL QUE REPORTA.
4. **NUMERO:** ANOTAR EL NUMERO CONSECUTIVO REFERENTE A CADA ACTIVIDAD REALIZADA.
5. **ACCIONES DE CAPACITACION:** REGISTRAR EN EL MISMO ORDEN EN QUE SE ASENTA EN EL FORMATO D-22 (APARTADO DENOMINADO TAMBIEN ACCIONES DE CAPACITACION) LAS ACCIONES REALIZADAS.
6. **META REALIZADA- UNIDAD DE MEDIDA:** INDICAR PARA CADA ACTIVIDAD LA UNIDAD DE MEDIDA, UTILIZADA EN EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES.
7. **DURACION:** ANOTAR LA FECHA DE INICIO Y TERMINO EN CADA ACTIVIDAD, EN EL CASO DE LOS CURSOS IMPARTIDOS, INDICAR TAMBIEN EL NUMERO DE HORAS DE DURACION DEL MISMO.
8. **NUMERO DE PARTICIPANTES INSCRITOS:** ANOTAR EL NUMERO DE PARTICIPANTES QUE SE INSCRIBIERON EN EL CURSO.
9. **NUMERO DE PARTICIPANTES ACREDITADOS:** ANOTAR EL NUMERO DE PARTICIPANTES QUE RESULTARON ACREDITADOS EN EL CURSO.

NOTA: EL TOTAL DE NUMERO DE PARTICIPANTES DEBE CORRESPONDER AL REGISTRADO EN EL FORMATO D-22, APARTADO (PERSONAL CAPACITADO NUMERO).

10. **DIRIGIDO:** TIPO DE CURSO.- EL QUE CORRESPONDA DE ACUERDO AL OBJETIVO DEL CURSO IN.- INDUCCION, P.- EN EL PUESTO, PP.- PARA EL PUESTO Y PD.- PERFECCIONAMIENTO DIRECTO.

NIVEL DEL CURSO: SE REFIERE AL NIVEL DEL PERSONAL AL QUE VA DIRIGIDO EL CURSO OP.- OPERATIVO, MM.- MANDOS MEDIOS MMS.- MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES.

11. **OBSERVACIONES:** ANOTAR LAS ACLARACIONES QUE SE CONSIDEREN PERTINENTES.
12. **ELABORO:** ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA RESPONSABLE DE INTEGRAR LA INFORMACION.
13. **AUTORIZO:** ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA ENCARGADA DE AUTORIZAR LA INFORMACION REPORTADA.
14. **TELEFONO:** ANOTAR NUMERO TELEFONICO DE LA PERSONA ENCARGADA DE INTEGRAR LA INFORMACION.

NOTA: PERIODICIDAD: ESTE ANEXO 1 TIENE LA MISMA PERIODICIDAD QUE LOS FORMATOS D-22 Y D-23 (TRIMESTRAL).

FECHA DE ENTREGA: LA SECRETARIA Y/O DIRECCION DEBERA REMITIR LA INFORMACION A LA DIRECCION DE PERSONAL EN LAS SIGUIENTES FECHAS:

1ER. TRIM.	HASTA 27 MARZO.
2DO. TRIM.	HASTA 26 JUNIO
3ER. TRIM.	HASTA 25 SEPTIEMBRE
4TO. TRIM.	HASTA 11 DICIEMBRE

NOTA: LOS CENTROS DE TRABAJO DEBERAN ENVIAR A LAS REPRESENTACIONES LA INFORMACION UNA SEMANA ANTES DE LA FECHA SEÑALADA.



COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA
ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO DEL GOBIERNO FEDERAL
SECRETARIA DE ADMINISTRACION
DIRECCION DE PERSONAL



ACTIVIDADES EN MATERIA DE CAPACTACION
ANEXO I

HOJA: 1 DE 1
PERIODO QUE SE REPORTA
TRIMESTRE: 2

DEPENDENCIA O ENTIDAD: No. NOMBRE DEL CURSO	META REALIZADA UNIDAD DE MEDIDA	INICIO	DURACION		HORAS	No. DE PARTICIPANTES		DIRIGIDO	TIPO	NIVEL	OBSERVACIONES
			TERMINO	INSCRITOS		ACREDITADOS	10				
4	6					8	9				11

ELABORO: 12
TELEFONO: 14

AUTORIZO: 13

PERIODO: TRIMESTRAL

INSTRUCTIVO

“FORMATO INFORME TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS”

ANEXO:2

OBJETIVO DEL FORMATO: OBTENER INFORMACION SOBRE LAS ACCIONES QUE EN MATERIA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS SE DESARROLLARON EN EL PERIODO CORRESPONDIENTE, CONTEMPLANDO EN ESTAS LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS.

1. **HOJA:** ANOTAR EL NUMERO DE HOJA QUE CORRESPONDE Y EL TOTAL DE HOJAS DEL INFORME.
2. **PERIODO QUE SE REPORTA:** SE ANOTARA EL PERIODO TRIMESTRAL AL QUE CORRESPONDE LA INFORMACION REPORTADA Y AÑO DE QUE SE TRATA.
3. **UNIDAD DE CAPACITACION ADSCRITA EN:** ANOTAR EL NOMBRE COMPLETO DE LA REPRESENTACION Y/O DIRECCION QUE REPORTA.
4. **NUMERO:** ANOTAR EL NUMERO CONSECUTIVO REFERENTE A CADA ACTIVIDAD REALIZADA.
5. **ACTIVIDAD:** ANOTAR CADA UNA DE LAS ACCIONES REALIZADAS EN EL PERIODO QUE SE REPORTA.
6. **META REALIZADA- UNIDAD DE MEDIDA:** INDICAR PARA CADA ACTIVIDAD LAS UNIDADES DE MEDIDA UTILIZADAS EN EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES.
7. **META REALIZADA- NUMERO DE EVENTOS:** ANOTAR EL NUMERO DE EVENTOS QUE SE REALIZARON POR CADA SUBPROYECTO EN EL PERIODO REPORTADO.
8. **DURACION:** SE ANOTA LA FECHA DE INICIO Y TERMINO DE CADA ACTIVIDAD.
9. **NUMERO DE PARTICIPANTES:** INDICAR EL NUMERO DE PERSONAS QUE PARTICIPARON EN LOS EVENTOS.
10. **PRESUPUESTO EJERCIDO:** ANOTAR LA CANTIDAD EJERCIDA PARA LA REALIZACION DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES.

11. **OBSERVACIONES:** SE ANOTARAN AQUELLOS COMENTARIOS QUE SEAN NECESARIOS PARA ACLARAR ALGUN DATO DEL INFORME.
12. **ELABORO:** ANOTAR EL NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE REALIZO EL LLENADO DEL FORMATO.
13. **AUTORIZO:** ANOTAR EL NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL SECRETARIO Y/O DIRECTOR.
14. **TELEFONO:** ANOTAR NUMERO TELEFONICO DE LA PERSONA ENCARGADA DE INTEGRAR LA INFORMACION.

NOTA: PERIODICIDAD: ESTE ANEXO 2 TIENE LA MISMA PERIODICIDAD QUE LOS FORMATOS D-22 Y D-23 (TRIMESTRAL).

FECHA DE ENTREGA: LA REPRESENTACION DEBERA REMITIR LA INFORMACION A LA DIRECCION DE PERSONAL EN LAS SIGUIENTES FECHAS:

1ER. TRIM.	HASTA 27 MARZO.
2DO. TRIM.	HASTA 26 JUNIO
3ER. TRIM.	HASTA 25 SEPTIEMBRE
4TO. TRIM.	HASTA 11 DICIEMBRE

NOTA: LOS CENTROS DE TRABAJO DEBERAN ENVIAR A LAS REPRESENTACIONES LA INFORMACION UNA SEMANA ANTES DE LA FECHA SEÑALADA.



COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA
 ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO DEL GOBIERNO FEDERAL
 SECRETARIA DE ADMINISTRACION
 DIRECCION DE PERSONAL



OFICINA
 MAYOR

INFORME TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS
 ANEXO 2

HOJA: 1	DE: 1
PERIODO QUE SE REPORTA	
TRIMESTRE: 2	AÑO: 2

UNIDAD DE CAPACITACION ADSCRITA EN:	3		8		No. DE PARTICIPANTES	PRESUPUESTO EJERCIDO	OBSERVACIONES
	UNIDAD DE MEDIDA	META REALIZADA	INICIO	TERMINO			
Nc. 4	6	6	7		0	10	11

ELABORO: 12	AUTORIZO: 13
TELEFONO: 14	

PERIODO: TRIMESTRAL

BIBLIOGRAFIA

1. Argyris, C., Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness (Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1962)
2. Arias Galicia, Fernando (dir.), Administración de recursos humanos, México, Trillas, 1976.
3. Argüelles, Antonio, Gómez José Antonio. La Desconcentración en el Proceso de Modernización Económica de México: El Caso de SECOFI. México Ed. Miguel Angel Porrúa, 1993.
4. Argüelles, Antonio, Gómez José Antonio. Guía Metodología para la Desconcentración y Modernización de Estructuras Administrativas. México Ed. Miguel Angel Porrúa, 1994.
5. Arquiegui, Antón. La Educación en los Valores. En Revista CENP, Núm. 65 mayo-junio de 1996.
6. Babson, Stanley M., Jr. , Recursos humanos y Políticas de incentivos para el Personal, Editorial Limusa, 1978.
7. Beckhard, Richard, Desarrollo organizacional: Estrategias y Modelos, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1978.
8. Bennis, W., y B. Nanus. Leaders: The Strategies for Taking Charge (Nueva York: Harper & Row, 1985).
9. Blanchard, Kenneth, Hersey, Paul, Administración y Comportamiento, Editorial Técnica, S.A., 1970.
10. Blum, M.L., y Naylor, J.C., Psicología Industrial, Trillas. México. 1988.
11. Bradford, D. L., y Cohen, A.R. Managing for Excecence (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc. 1984).
12. Bravo Jiménez, Manuel, "El Servicio Nacional ARMO, su actividad futura a la luz de las nuevas disposiciones legales", en Memoria de la Conferencia Nacional sobre reformas a la Ley Federal del Trabajo, México, STyPS-CTM, 1978.
13. Burke, W. Warner, Organization Development: Principles and Practices (Boston:Little Brown, 1982).
14. Casares Arrangoiz, David Planeación de Vida y Carrera, México, Limusa 1990.
15. Coch, L. Y French, J.R.P., "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, 1 (9148), 512-32.

16. CNCA. Comités de capacitación. ISSSTE. México.
17. CONALEP Cuadernos MAI Hacia El CONALEP del Siglo XXI. N.- 4 "Cultura Organizacional". Marzo de 1997.
18. CONALEP- SEP Programa Institucional 1995-2000. México 1996.
19. Coll, César; Pozo, Juan Ignacio, Sarabia, Bernabé y Valls, Enric. Los contenidos en la Reforma Enseñanza y Aprendizaje de Conceptos, Procedimientos y Actitudes. Madrid, Santillana 1992.
20. Davidoff, Linda. Introducción a la Psicología. México, Mc Graw Hill 1989.
21. Delval, Juan. El Desarrollo Humano. Madrid Ed. Siglo XXI, 1994.
22. Delval, Juan y Enesco, Ileana. Desarrollo y Educación. Madrid Ed. Anaya, 1994.
23. Díaz G., Amado R., Régimen Jurídico de Capacitación y Adiestramiento, México, COPARMEX, 1979.
24. Engle, T.L., y Shell, G.L., Psicología Principios y Aplicación. Publicaciones Culturales. México 1987.
25. Fernández Arena, J. Antonio. El Proceso Administrativo, Herrero Hermanos, S.A., México, 1967.
26. Frost, C. Wakeley, J., y Ruh, R., The Scanlon Plan for Organization Development: Identity, Participation, and Equity East Lansing: Michigan State University Press, 1974).
27. Gibb, Jack R., "Defensive Communication" Journal of Communication, 11 (1961), 141-148.
28. Harris, Jeff, Jr. , Administración de Recursos humanos, Editorial Limusa, 1980. Jiménez León, Gerardo, Apuntes de la Clase Capacitación de Personal, I.T.A.M.
29. Hersey, P. Y Blanchard, K. H. Management of Organizational Behavior (Segunda edición). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972).
30. Vidales, Ismael. Psicología General. Limusa México 1978
31. Kotter, J.P., Faux, V.A. y McArthur, C.C., Self-Assessment and Career Development (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978), pp. 109-123.
32. Marrow, A., Bowers, D. Y Seashore, S., Management by Participation. 8 Nueva York: Harper & Row, 1967).

33. Medley, H.A., Swaty Palms: The Neglected Art of Being Interviewed (Belmont, Calif.: Life-time Learning Pres, A Division of Wadsworth Publishing Co., 1978).
34. Mendoza F., José Luis, Manual sobre capacitación de personal, México, CNCA, 1978.
35. Miner, J.B. y Miner, M.G., Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach, 2a. De (Nueva York: MacMillan, 1973, pp. 259-264- 273-294.
36. Porter, L. W.; Allen, R.W.; y Angle, H.L.; The Politics of Upward Influence in Organizations. En J.R. Hackman, E.E. Lawler, III y L.W. Porter (Eds), Perspectives on Behavior in Organizations, Nueva York: McGraw-Hill, 1983 pp. 358-368.
37. Read W.H., "Upward Communication in Industrial Hierarchies", Human Relations, 15 (1963), 3-15.
38. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Editorial Limusa-Wiley, S.A., México, 1971.
39. Roethlisberger, F., "The Foreman: Master and Victim of Double-Talk", Harvard Business Review, 45 (1965), 23ff.
40. Schmitt, N., "Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for the Employment Interview", Personnel Psychology, 29 (1976), 79-101.
41. Smith c., y Wakeley h. Psicología de la Conducta Industrial. Mc. Graw Hill, México, 1982.
42. Sikula, Andrew F., Administración de Personal, Editorial Limusa, 1979.
43. Ticky, N., y Devanna, M.A. The Transformational Leader (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1986).
44. UCECA, Guía Técnica para detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Serie técnica, Núm. 1 México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979.
45. Varney, Glenn H., Organization Development for Managers (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977)