

00661
1



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos
C a s o P r á c t i c o

**“Sistema de Selección, Evaluación y
Calificación Interna de Proveedores de la
Instrucción de la Industria Petrolera”**

Que para obtener el grado de

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: ALMA ROSA AMELIO CARRILLO

Tutor: DR. RICARDO ALFREDO VARELA JUÁREZ



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.

DEDICATORIA A MI **F**FAMILIA

A MI ESPOSO E HIJOS

Ramón, Sergio Humberto y Alma Cecilia, por su comprensión, paciencia y como símbolo de perseverancia por alcanzar una meta personal.

A MI MADRE

Gloria Carrillo Vda. de Amelio, por sus consejos, escucha e impulso en los momentos de flaqueza y su apoyo incondicional para mis logros profesionales.

A MI PADRE (†)

Humberto Amelio García, en su memoria y por ser mi ejemplo de vida en donde quiera que esté.

A MIS HERMANAS Y SOBRINOS

Como símbolo de lucha por un ideal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*A*GRADECIMIENTOS

A **DR. RICARDO ALFREDO VARELA JUÁREZ,**

Por su invaluable apoyo, asesoría y permanente asistencia durante el desarrollo de este trabajo.

A **LA SRITA. CONSUELO CÓRDOVA ROMERO,**

Por su amistad, tiempo, colaboración y tolerancia en todo el proceso de elaboración del documento.

A **LOS COMPAÑEROS DEL IMP Y PEMEX,**

Quienes contribuyeron con sus opiniones e información para la integración de este trabajo.

A **LA UNAM,**

Por permitirme realizar uno de los objetivos más importantes de mi formación profesional.

A **AL SER SUPREMO,**

Por iluminar el camino de mi proyecto de vida.

INDICE

INTRODUCCIÓN	IX
I. ANTECEDENTES	
1.1 Orígenes	13
1.2 Evolución	14
1.3 Desarrollo	16
1.4 Situación Actual	17
Resumen	17
Bibliografía	19
II. MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y REGULATORIO DE LA CAPACITACIÓN	
2.1 Marco Teórico	23
2.2 Marco Conceptual	25
2.3 Marco Regulatorio	32
Resumen	42
Bibliografía	44
III. MARCO CONTEXTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN	
3.1 Misión y Visión del IMP	49
3.2 Objetivos Estratégicos del IMP	49
3.3 Plataformas de Operación del IMP	52
3.4 Marco Estratégico de referencia de la Dirección Ejecutiva de Capacitación	55
Resumen	61
Bibliografía	62
IV. UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN EN LA REGIÓN CENTRO	
4.1 Estructura Organizacional	65
4.2 Comparativo Programático y de Facturación de la Unidad de Negocio de Capacitación y de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro.	68
4.3 Diagnóstico Interno y Externo	71
4.4 Posicionamiento Estratégico 2002-2006	74
4.5 Posicionamiento de la Gerencia de Atención a Clientes con relación a sus principales competidores	76
4.6 Retos Específicos de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro	78
4.7 Estrategias 2003 de la Gerencia de Atención a Clientes para el 2003	79
4.8 Relación de la Problemática Existente en la Región Centro	80
Resumen	81
Bibliografía	82

V. PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DEL CASO PRÁCTICO	
5.1 Planteamiento del Caso Práctico	85
5.2 Metodología de la Investigación	87
Resumen	100
Bibliografía	101
VI. PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN INTERNA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DE INSTRUCCIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA LA INDUSTRIA PETROLERA	
6.1 Planeación de la propuesta del Sistema	107
6.2 Desarrollo de la Propuesta	107
6.3 Competencias del Instructor	108
6.4 Perfil del Instructor	108
6.5 Especificaciones de Factores a Evaluar en los Instructores de la Industria Petrolera	110
6.6 Clasificación de Instructores	115
6.7 Valor porcentual y asignación de puntaje para la aplicación del Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de Proveedores de la Industria Petrolera.	116
Resumen	186
Bibliografía	188
CONCLUSIONES	195
ANEXOS	
ANEXOS I "Fundamentos Legales y Normativos"	201
ANEXOS II "Normas Técnicas de Competencia Laboral"	225
ANEXOS III "Datos Estadísticos"	262
ANEXOS IV "Instrumentos aplicados para definir los factores de Evaluación y Guía de Entrevista con el candidato a Instructor"	269
ANEXOS V "Calidad de la Instrucción"	289
ANEXOS VI "Glosario de conceptos relacionados con la Capacitación"	305
BIBLIOGRAFIA GENERAL	317

INTRODUCCIÓN

“Lo que necesita una organización no es solo gente buena, necesita gente que esté mejorando continuamente su educación”

W. Edwards Deming.

INTRODUCCIÓN

México se encuentra inmerso en un mundo globalizado en donde uno de sus elementos es la alta competitividad que se da en los mercados por la diversidad de oferentes y demandantes que tienen a su alcance alternativas para seleccionar los productos, servicios ó requerimientos que cumplan las expectativas del comprador en cuanto a precio, calidad, oportunidad, servicios y utilidad del bien. Estos cinco aspectos deben ser cuidados por todo productor y proveedor que quiera mantenerse en el mercado, pero si adicionalmente se desea sobresalir y trascender tienen que existir elementos de diferenciación en el producto con respecto al de la competencia. En este contexto la educación también forma parte de un gran mercado competitivo en donde para permanecer es necesario que los sistemas educativos estén en un proceso constante de investigación, adaptación, actualización y evolución alineados al momento histórico y condiciones de la economía y la sociedad.

En el ámbito de la Industria, la capacitación también se modifica constantemente ya que está dirigida a adultos que son trabajadores - alumnos que requieren de un aprendizaje significativo a través del cual se obtengan conocimientos, habilidades, destrezas ó un desarrollo personal de aplicación en su actividad laboral.

Actualmente la capacitación está considerada como una inversión empresarial con la cual se espera incrementar la productividad en la organización y mejorar los niveles de vida de los trabajadores, adicionalmente en México la capacitación es un derecho de los trabajadores y una obligación de las empresas y está regulada a través del Artículo 123 apartado "A" de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo, además de representar ventajas de tipo fiscal para las pequeñas y medianas empresas.

Uno de los factores determinantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje dentro de la Industria, es la figura del instructor por ser el agente de cambio a través del cual se lleva a cabo la acción de capacitar, lo que implica cuidar la elección de los profesionales que harán esta función para que realmente se logren los resultados y objetivos esperados.

En este sentido el caso práctico presentado tiene como finalidad aportar elementos de objetividad durante el proceso de selección de instructores que imparten cursos en la Industria Petrolera, a través de lo cual se garantice la calidad de los programas que al Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) desarrolla para Petróleos Mexicanos (PEMEX), con la finalidad de mejorar la imagen, incrementar la confianza y contribuir a recuperar el posicionamiento de los productos y servicios de capacitación ante el cliente PEMEX.

La investigación de este caso práctico se circunscribe a la capacitación que se realiza en la ciudad de México y concretamente a través del centro IMP Oficinas Centrales adscrito a la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro del IMP.

El caso práctico se integra de seis capítulos donde el primero de ellos relata los Antecedentes del Instituto Mexicano del Petróleo, desde sus orígenes a la actualidad, enfatizando los cambios estructurales del área de capacitación por ser la dependencia donde se desarrolla el caso práctico.

El segundo capítulo denominado Marco Teórico, Conceptual y Regulatorio de la Capacitación

es una recopilación realizada por la autora iniciando por la descripción del proceso evolutivo de la capacitación y luego centrando ésta actividad en el ámbito de México. En el Marco Conceptual se presentan aportaciones de diferentes autores sobre la educación para adultos, estilos y teorías de aprendizaje, modelos nacionales e internacionales de competencias en el campo del entrenamiento y el desarrollo, destacando en nuestro país las del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

Dentro de ese capítulo se cita también la Normatividad Gubernamental e Interinstitucional sobre la que se fundamenta y regula la función de capacitación del personal y en lo específico de los trabajadores petroleros.

El tercer capítulo expone el Marco Contextual de la Unidad de Negocio de Capacitación en el cual se detalla la estructura, objetivos y plataformas de operación del IMP y particularmente la misión, visión, objetivos estratégicos y portafolio de productos de la Dirección Ejecutiva de Capacitación.

El cuarto capítulo muestra la organización de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro dependencia que atiende los proyectos de productos asociados a la Unidad de Negocio de Capacitación en la Región. También hay datos del comportamiento operativo, de facturación y su proyección al 2006, el diagnóstico interno y externo del área, el posicionamiento de las líneas de producto que comercializa, los retos de la Gerencia 2000-2003 y la problemática existente.

En el capítulo quinto se plantea la materia de trabajo del caso práctico identificando el problema específico, donde se define la pregunta a solucionar y los objetivos a lograr con el proyecto, así como la metodología de la Investigación empleada iniciando con la investigación documental llevada a cabo, la investigación de campo desarrollada y sus resultados para definir el procedimiento de evaluación de instructores así como el modelo de aplicación del sistema.

El proceso para el desarrollo de la propuesta del "Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de Proveedores de la Instrucción de la Industria Petrolera" se encuentra en el capítulo sexto donde destacan las competencias de dominio definidas para el perfil del instructor, las especificaciones de los factores a evaluar con su valor porcentual y puntaje correspondiente, en este apartado están los instrumentos que fueron desarrollados para aplicarse durante el proceso de evaluación de selección, mismos que están asociados a un rango de puntuación por tipo de instructor, también se presentan los resultados del Plan Piloto con el que se probó el sistema y los obtenidos durante la difusión con Petróleos Mexicanos.

Al término de cada capítulo se encuentra un breve resumen del mismo y la bibliografía correspondiente y al final de los seis capítulos se presentan las conclusiones de todo el trabajo.

Adicionalmente hay seis anexos que contienen los fundamentos legales y normativos del contexto educativo y del ámbito en el que se desarrolla el caso práctico, las normas del CONOCER sobre "Diseño e Impartición de cursos de capacitación" y la de "Administración de la capacitación", datos estadísticos del área donde se realizó el caso; los instrumentos aplicados para definir los factores de evaluación y la guía de entrevista con el candidato; elementos complementarios para mejorar la calidad de la instrucción y a manera de glosario conceptos y definiciones relacionadas con el ámbito de la capacitación.

Finalmente se enlistan las referencias Bibliográficas consultadas tales como libros, revistas, leyes y documentos institucionales relacionados con la temática de este caso práctico.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

*“Nuestro progreso como nación, no será
más veloz que nuestro progreso en la
educación”*

John F. Kennedy

I. ANTECEDENTES

1.1 ORÍGENES

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), organismo público descentralizado del Gobierno Federal, sectorizado en la Secretaría de Energía, se creó el 23 de agosto de 1965 como consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de hacer frente a la dependencia tecnológica del extranjero relacionada con la industria petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

El IMP nació por iniciativa del entonces Director de Petróleos Mexicanos (PEMEX), Jesús Reyes Heróles, quien reconoció que la planeación y el desarrollo de la industria petrolera deberían ser congruentes con las necesidades de una economía mixta y planteó al presidente Gustavo Díaz Ordaz la urgencia de fomentar la investigación petrolera y formar recursos humanos que impulsaran el desarrollo de tecnología propia.

Durante esta administración se aprobó el decreto publicado en el diario oficial, en el cual se establecen como objetivos fundamentales crear programas de investigación científica básica y aplicada, formar investigadores, desarrollar tecnologías aplicables a la industria, y capacitar personal en todos los niveles.

Los regímenes presidenciales posteriores promovieron en diferentes facetas el arranque industrial del país, impulsando la explotación de nuestras reservas petroleras y ampliando y desarrollando las instalaciones y plantas industriales de Petróleos Mexicanos como palanca para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Como respuesta a los elevados pagos que el país hacía por importación de tecnología, el gobierno mexicano tomó varias iniciativas entre ellas una de las más importantes fue la creación del Instituto Mexicano del Petróleo como un centro de investigación y desarrollo para el sector petrolero, es decir que el gobierno con su creación buscaba disminuir la dependencia que se tenía en materia de tecnología con otros países.

Por lo anterior una vez definidos los programas y avanzada la construcción de las instalaciones, fue nombrado como primer Director General del Instituto Mexicano del Petróleo Javier Barros Sierra, quién tomó posesión el 31 de Enero de 1966, fecha en la que se instaló también el consejo, presidido por Jesús Reyes Heróles, quién definió como aspectos o ramas de la actividad de este centro, la investigación en geología, geofísica, ingeniería petrolera, transporte, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño de equipo mecánico, electrónico, maquinaria, y electrónica aplicada.

En 1966, Barros Sierra fue nombrado rector de la UNAM, por lo que Antonio Dovalí Jaime se convirtió en el segundo Director General del IMP, cargo que ocupó hasta 1970.

Bajo la dirección de Dovalí Jaime, en el IMP se elaboró un plan a largo plazo de la industria petrolera y petroquímica básica y se decidió establecer, a partir de 1969, las Representaciones de Zona, primero en Tampico, luego en Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos. De esta forma, los primeros frutos de la investigación petrolera así como el de la capacitación primero y posteriormente el desarrollo profesional se extendieron a otros puntos de la República.

El inicio de las actividades del IMP se propició con la participación de un grupo de profesionistas destacados de PEMEX que contaban además de gran capacidad técnica, con amplio conocimiento de la industria petrolera, y con un conjunto de investigadores del sector académico con vasta experiencia en el desarrollo de proyectos de investigación científica, pero sin la debida planeación conjunta de sus esfuerzos en materia tecnológica.

De esta manera se formaron grupos de geólogos, geofísicos, matemáticos, físicos, químicos, electrónicos e ingenieros petroleros y químicos entre otros especialistas, que en colaboración con colegas conocedores de los problemas centrales de las industrias petrolera, petroquímica y química, comenzaron a definir las áreas o temas en que era conveniente desarrollar esfuerzos para apoyar las actividades de la industria y adelantar sus posibles demandas tecnológicas.

Asimismo, se creó una amplia estructura para capacitar a los trabajadores y establecer programas para la formación académica y de actualización profesional, tanto del personal de PEMEX como del propio IMP. Ha sido una preocupación constante en las actividades del Instituto, coadyuvar al uso de derivados, contribuyendo a la racional y eficiente preservación del medio ambiente.

El IMP inició sus operaciones con cuatro edificios (tres con laboratorios y uno administrativo) y una nave de incipientes talleres. La entidad contaba para sus actividades con 300 personas, en su mayoría técnicos que provenían de diferentes dependencias de PEMEX e investigadores de diversas instituciones del sector educativo. Debido a las demandas de proyectos y servicios solicitados por PEMEX, el personal llegó a alcanzar en el año de 1987 la cantidad de 6 mil trabajadores.

1.2 EVOLUCIÓN

Como resultado de las diferentes reestructuraciones que ha tenido el Instituto, se ha requerido de una mayor sistematización y automatización de los procesos administrativos, tanto en lo referente al ordenamiento de la información interna para el control y la toma de decisiones, como para la demanda de información de las diferentes secretarías de estado del gobierno federal.

Durante las reestructuraciones de PEMEX, el IMP también ha adecuado su organización y sus procesos administrativos y servicios que proporciona interna y externamente.

Crear y actualizar la capacidad de la Institución, a fin de generar los conocimientos requeridos para incrementar la competitividad y rentabilidad de Petróleos Mexicanos y aumentar el acervo tecnológico propio, ha sido una permanente preocupación de quienes han cuidado la planeación estratégica del IMP, basados en teorías administrativas modernas.

Las experiencias adquiridas por el Instituto a lo largo de 38 años de apoyo a PEMEX y a la industria nacional, conjuntamente con una mayor atención a sus objetivos primordiales - investigar, innovar y desarrollar -, pretenden contribuir a superar los niveles de competitividad y rentabilidad de la empresa petrolera.

Los orígenes de la actual Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro se dan cuando inician los programas de capacitación en las zonas foráneas, siendo en esta Región, el centro de capacitación IMP Salamanca el primero en iniciar actividades el 18 de

marzo de 1968 atendiendo las necesidades de capacitación de la Refinería "Antonio M. Amor", la Unidad Petroquímica Salamanca, el Centro Embarcador y la Agencia de Ventas.

Con el ingeniero Bruno Mascanzoni, director general de 1971 a 1977, se propició el desarrollo científico y tecnológico en diversas áreas de la industria petrolera. El IMP comenzó el registro de sus patentes, alcanzó la comercialización de sus primeros resultados e inició proyectos mancomunados con empresas extranjeras y en materia de capacitación se creó el centro de capacitación IMP - Tula en 1975 para dar servicio prioritariamente a la Refinería "Miguel Hidalgo".

A fin de apoyar los programas de capacitación de la gerencia comercial Valle de México y de sus plantas y terminales de ventas de la ciudad de México (Barranca de Muerto, Añil y la Comercial del Valle de México) se crea en 1976 el centro IMP - ALTACE cuyo nombre cambió posteriormente a IMP – Valle de México, en ese mismo año surgen los centros de capacitación Atzacapotzalco y Venta de Carpio.

Durante la administración de Agustín Straffon Arteaga (1977-1981), se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agruparan por sectores, con el fin de que sus relaciones con el ejecutivo federal se realizaran mediante una secretaría de estado o departamento administrativo. El IMP quedó integrado al sector industrial de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía.

Con el propósito de una mejor atención al personal del centro administrativo de Petróleos Mexicanos en la Ciudad de México, que hasta 1976 se operaba desde el IMP sede, se crea en 1977 el centro de capacitación IMP- Oficinas Centrales, cuya responsabilidad es atender las necesidades de capacitación de las hoy subsidiarias: Exploración- Producción, Refinación, Gas y Petroquímica Básica, Petroquímica Secundaria y el Corporativo.

En ese mismo año inicia la coordinación Zona Centro con sede en Poza Rica, Ver., y en mayo de 1978 pasa a formar parte de la nueva Zona Centro.

Bajo la Dirección de José Luis García Luna (1982-1988), se inició la descentralización de sus actividades hacia otros puntos del país.

En 1985 la Zona Centro cambia de denominación a Zona Altiplano, con residencia en Oficinas Centrales de la Ciudad de México, ubicados en el mismo lugar el Centro de Capacitación y la propia zona.

Fernando Manzanilla Sevilla se convirtió en el sexto director general del IMP (1988-1992), además de pionero del instituto y funcionario de PEMEX era un profesionalista reconocido por su autoridad técnica en materia petrolera.

En 1991 a raíz del cambio de zonas a gerencias, desaparece la Zona Altiplano y se crea la Coordinación de Capacitación Área Metropolitana con los centros: IMP Oficinas Centrales, Tula, Salamanca, ALTACE, Centro de Desarrollo de Ejecutivos el Chico, Hgo. y Venta de Carpio.

La nueva estructura de PEMEX dio pauta al IMP para delinear otras actividades de investigación y desarrollo de tecnología.

Con Víctor Manuel Alcérreca Sánchez como Director General (1992-1995) en 1993 se agregan a la Coordinación Metropolitana el Centro IMP Guadalajara, (creado en 1988) para atender la

zona Occidente y el Centro IMP San Martín Texmelucan, (creado en 1991) que da los servicios de capacitación al Complejo Petroquímico Independencia. En el mismo año (1993) se crea la Subdirección General de Capacitación y Servicios Técnicos.

A partir de 1994 para fortalecer diversas áreas de investigación, se contempló una nueva organización por unidades de negocio. Con base en la reestructuración del IMP en diciembre de 1995, la Coordinación Metropolitana se transforma en la Representación Zona Centro, a la que se le agregan las funciones de consultoría.

1.3 DESARROLLO

Como Director Francisco Barnés de Castro (1995-1996), promovió el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de los proyectos de investigación; se crean cuatro Representaciones Foráneas. En 1997, Barnés de Castro toma posesión como rector de la UNAM y Gustavo A. Chapela Castañares asume el reto de dar continuidad a las actividades de sus antecesores.

El 1 de Noviembre de 1998 en sesión ordinaria el H. Consejo Directivo del IMP aprobó la nueva estructura orgánica del IMP, integrada por ocho Subdirecciones, cinco Delegaciones Regionales, la Contraloría Interna, la Gerencia Jurídica y la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas. Se crea la Delegación Regional correspondiente a Dos Bocas, asimismo, la Coordinación de Investigación y Planeación se transforma en Subdirección de Investigación y Tecnología. Se transforman y fortalecen la Coordinación de Promoción y Relaciones y la Coordinación de Proyectos Especiales, a fin de crear la Subdirección de Comercialización y la Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional, respectivamente, permitiendo así garantizar la planeación, ejecución y supervisión de procesos horizontales e institucionales de investigación y Desarrollo Tecnológico, Comercialización y Desarrollo Institucional.

Esta nueva estructura de organización fue orientada principalmente a reforzar el proceso de desconcentración hacia las zonas operativas y dotarlas de mayor autonomía de gestión, permitiendo conseguir la alineación tecnológica y operacional con PEMEX para el otorgamiento de servicios de ingeniería, y fortalecer las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, mediante un esquema ágil de administración en la Sede que apoye y coordine los grupos horizontales que las realizan.

A partir de 1999 se crean las cuatro Delegaciones Regionales y surge la actual gerencia de capacitación de la Delegación Regional Zona Centro con la incorporación de los centros: Minatitlán, Salina Cruz, Cosoleacaque, Cangrejera, Pajaritos, Morelos y Veracruz. En febrero del 2000 esta gerencia forma parte de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, y a partir de abril del 2002 la Gerencia de Capacitación se integra a la actual Dirección Regional Zona Centro, cambiando su nombre por Gerencia de Atención a Clientes desde octubre del 2002.

En el ámbito administrativo el IMP en 1998 adquirió la herramienta SAP/R3 y con la puesta en marcha del Sistema Integral de Información del IMP (SIIMP), se impulsa una nueva forma de trabajo con el enfoque de la administración de proyectos, la que trae consigo la agilización de todos los trámites administrativos y de gestión a contar de 1999.

El 21 de julio del 2000, el IMP es reconocido como el primer centro público de investigación en el país, dando origen a la modificación de su decreto de creación. Ver Anexo I.

En el mismo año, el Instituto Mexicano del Petróleo logra la primera certificación del Sistema de Calidad en su proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación" bajo la norma ISO-9001: 2000 a través del organismo certificador KPMG.

1.4 SITUACIÓN ACTUAL

El IMP cuenta con una plantilla de 5,674 trabajadores y tiene laboratorios ubicados en sus instalaciones de sede, en el parque industrial La Reforma, Hgo., en el Desarrollo Industrial de Cactus, Chis., en Dos Bocas, Tab., en Poza Rica, Ver.; en Ciudad del Carmen, Camp. y en Ciudad Madero, Tam., además de naves de plantas piloto, talleres, oficinas administrativas y actualmente tiene 24 representaciones en los centros de capacitación ubicados a nivel nacional con lo que mantiene el liderazgo en materia de investigación petrolera y de formación de recursos humanos.

La actual estructura del Instituto Mexicano del Petróleo, está integrada en el ámbito central por la Dirección General, 11 Direcciones Ejecutivas y 1 Contraloría Interna, en el ámbito regional por 4 Direcciones Regionales y 35 Gerencias.

Esta nueva organización está orientada a lograr mejorar sustancialmente la atención al cliente, estandarizando la ejecución de proyectos por soluciones independientemente de la ubicación geográfica del personal, donde se formaliza también el reconocimiento de las competencias institucionales y se fortalece la investigación y el desarrollo de tecnología.

A partir de la certificación de sus procesos el IMP tiene como reto fortalecer sus productos y servicios con calidad certificada en donde Petróleos Mexicanos los requiere, para garantizar un mayor impacto en su desempeño tecnológico.

RESUMEN

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) fue creado por decreto el 23 de Agosto de 1965 como Centro de Investigación y Desarrollo del Sector Petrolero buscando disminuir la dependencia tecnológica extranjera. El primer Director General del IMP fue Javier Barros Sierra.

La Institución inició con 300 trabajadores técnicos – especialistas que provenían de Petróleos Mexicanos y de Instituciones de Educación Superior, siendo la capacitación y la actualización profesional actividades desarrolladas desde un principio.

A lo largo de sus 38 años y como resultado de las reestructuraciones de Petróleos Mexicanos, el IMP también ha modificado su organización, sus procesos administrativos así como los productos y servicios que proporciona a la Industria.

Los orígenes de la especialidad de capacitación en las zonas foráneas están en los Centros de Capacitación Salamanca (1968), Tula (1975) y Poza Rica (1978).

Cabe destacar que durante la administración de Francisco Barnés de Castro se promovió el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de los proyectos de investigación.

La actual Dirección del IMP está a cargo de Gustavo A. Chapela Castañares y su estructura se integra por 4 Direcciones Regionales y 11 Direcciones Ejecutivas. La nueva organización está orientada a lograr mejorar la atención al cliente, estandarizar la ejecución de los proyectos por soluciones, independientemente de la ubicación geográfica del personal, formalizar el reconocimiento de las competencias institucionales y fortalecer la investigación y el desarrollo de tecnología.

El proceso del IMP "Proporcionar Soluciones de Capacitación" fue el primero del Instituto en lograr la certificación bajo la norma ISO-9001:2000.

BIBLIOGRAFIA

- Diario Oficial, Decreto de Creación del IMP, 23 de Agosto del 1965.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Estatuto Orgánico del IMP, Noviembre 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Informe de Labores 2, Septiembre 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, La Investigación en el Instituto Mexicano del Petróleo, Agosto del 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Manual General de Organización del IMP, 30 Noviembre del 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Página de correo Intranet del IMP.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico Institucional 2002-2006.
- Sampieri Hernández Roberto, Collado Fernández Carlos y Lucio Bautista Pilar "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". SEGUNDA EDICIÓN, México 1991, Editorial Mc-GRAW HILL.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y REGULATORIO DE LA CAPACITACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“Educación no es algo que se adquiere, sino un proceso de toda la vida. Un maestro estrella deja huella en la eternidad, nunca sabrá hasta dónde termina el efecto de sus enseñanzas”

Anne Frye

II. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y REGULATORIO DE LA CAPACITACIÓN

2.1 MARCO TEORICO

Para comprender el proceso evolutivo que ha tenido la capacitación, es necesario conocer sus antecedentes ya que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo.

El proceso de enseñanza aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos, el interés del hombre de las cavernas, radicó en transmitir los conocimientos y habilidades obtenidas en sus experiencias vividas. Como prueba tenemos la aparición del lenguaje gráfico, después fonético y finalmente la combinación de ambos.

En las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes a jóvenes. En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaban con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de gremios y artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una Ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un período de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años.

Durante la revolución industrial, la capacitación tiene un desarrollo acelerado debido al avance tecnológico que existía, lo cual genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes organizacionales de primera. En esta época aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Para el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos " que consiste en: mostrar, decir, hacer, comprobar.

Dos guerras sufridas en el siglo pasado dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de acción humana, especialmente de la Industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

Particularmente en el caso de nuestro país, hace aproximadamente 40 años que formalmente las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Sin embargo sus indicios también se pueden observar ya desde las culturas prehispánicas, ya que en ella se tenía gran interés por la preparación y la educación en las diferentes artes y oficios que desarrollaban. Posteriormente en la época de la colonia los frailes y los franciscanos empezaron a capacitar a los indígenas con el objeto de mejorar sus artes y oficios, incluso enseñándoles nuevas actividades y tareas.

Durante la época del maximato, se sigue mostrando interés por preparar al trabajador aunque de una manera más superficial. A la muerte de Maximiliano los trabajadores mexicanos se unificaron y en 1872 formaron agrupaciones tales como el denominado Gran Círculo Obrero, donde se propagaban los derechos y obligaciones de los trabajadores referentes a las artes y oficios. En el período de Porfirio Díaz se da una gran evolución en la industria y el comercio, con ello la creciente necesidad de preparar a los trabajadores y patrones, así en 1900 surge una serie de leyes en materia laboral en toda la República.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las organizaciones le dieron gran importancia al desarrollo de su personal, realizando la capacitación en forma individual a través del análisis y diseño de cursos a personal preseleccionado sin existir aún una programación.

Estas leyes no definían la capacitación en sí, pero se preocupaban por la educación del personal a nivel obrero, sin embargo ello ocasionó problemas e incertidumbre jurídica a nivel nacional, por lo cual en 1924 se propuso la reforma electoral donde se facultaba al gobierno federal el legislar en materia de trabajo, la obligación patronal de proporcionar capacitación a los trabajadores.

En 1976 ocurren una serie de movimientos donde destacan la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 constitucional, con el fin de convertir la capacitación en un derecho obrero.

Así en 1978 se da el carácter constitucional, mencionando que todas las organizaciones sin importar su actividad, deberán impartir capacitación o adiestramiento para el trabajo de acuerdo a los planes y programas aprobados por dicha ley. En 1991 se publica el Programa Nacional de Capacitación y Productividad correspondiente al período 1991-1994 en el Diario Oficial de la Federación.

En ese sentido, la capacitación se ocupa de la preparación teórica (conocimientos) para resolver problemas, mientras que el adiestramiento se refiere a desarrollar habilidades y destrezas en un oficio.

Adicionalmente es importante citar para efectos de este caso práctico, que en agosto de 1995 por Acuerdo de las Secretarías de Educación Pública y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se da origen al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) con participación tripartita del Sector Social, Empresarial y Público, teniendo como objetivos:

- Organizar los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral.
- Fomentar la definición de normas de competencia.
- Orientar los trabajos de los Comités de Normalización.
- Promover y apoyar financieramente el desarrollo y aplicación de los Sistemas.
- Coordinar el marco normativo aplicable a los organismos certificadores y de evaluación.

En septiembre del 2000 el CONOCER publicó la Norma Técnica de Competencia Laboral para la "Impartición de cursos de Capacitación", y en Abril del 2002 modifica la Norma anterior y aprueba la de "Diseño e Impartición de cursos de Capacitación", vigente a la fecha.

Asimismo a partir de Septiembre del 2000 también se cuenta con la norma "Administración de la Capacitación", ambas normas fueron desarrolladas dentro del CONOCER por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Alfonso Siliceo en su libro "Capacitación y Desarrollo de Personal"¹ define que la capacitación "consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador", por lo anterior y dentro de ese marco, la capacitación tiene dos razones de ser: la satisfacción de las necesidades presentes que requiere la empresa que tenga su personal basadas en conocimientos, actitudes y/o competencias y la previsión de situaciones futuras que deben resolverse con anticipación.

El diagnóstico de necesidades es la primera fase de todo proceso de capacitación ya que aquí es donde se deben identificar los requerimientos reales, las brechas que se tienen para alcanzar un fin determinado y que son el insumo para la formulación de un plan, programa ó evento educativo.

En el ámbito de la educación para adultos, el profesional que lleva a cabo la facilitación para la transmisión y aplicación de los conocimientos definidos durante el diagnóstico es el instructor, figura que cobra gran relevancia ya que tiene la responsabilidad de provocar en el participante el cambio esperado y propuesto en el objetivo fijado como principio a la acción particular de capacitación.

Todo profesional dedicado a la instrucción de adultos debe considerar que éstos, tienen necesidades y experiencias especiales que es necesario tomar en cuenta cuando se preparan y conducen programas de aprendizaje para ellos, ya que generalmente hay un gran interés por aprender y más aún si es dentro del medio laboral ya que puede representar la oportunidad de un nuevo puesto, la actualización de una técnica o cualquier motivador que para lograrlo es indispensable realizar una acción de capacitación.

El término con el que se designa al estudio y aplicación de la Educación de los Adultos es Andragogía, derivada de las palabras griegas ANERE= Adulto y AGOCUS=Conductor de la Enseñanza.

Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III y Richard A. Swanson en su obra "Andragogía. El Aprendizaje de los Adultos"² destacan que la Andragogía: es un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de tal aprendizaje, su modelo de Andragogía en la práctica se compone de seis puntos:

- La necesidad de saber del alumno: porqué, qué, cómo
- El concepto personal del alumno: autónomo, autodirigido
- La experiencia previa del alumno: recursos, modelos mentales
- La disposición para aprender: relacionada con la vida, tarea de desarrollo
- La inclinación al aprendizaje: centrado en problemas, contextual y

¹ Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. México, 2003. Editorial Limusa.

² Malcom S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson, Andragogía El Aprendizaje de los Adultos. México, 2001. Editorial Oxford University Press S.A. de C.V.

- La motivación para aprender: valor intrínseco, beneficio personal

Hay otros factores que afectan el aprendizaje de adultos en cualquier situación y que hacen que los alumnos se alejen ó se acerquen a los principios citados anteriormente, tales factores son: las diferencias propias de los alumnos en cuanto a lo individual, situacional y en relación con la materia, así como las metas y propósitos del aprendizaje orientados a un crecimiento individual, social o institucional. La andragogía funciona mejor en la práctica cuando se adapta a las peculiaridades de los alumnos y la situación de aprendizaje.

En relación a la educación de adultos Reza Trosino en sus obras el "ABC del Instructor"³ y el "ABC del Administrador"⁴ presenta los conceptos siguientes:

- Los adultos desean aprender ya que tienen una enorme sed de conocimiento y con esta ventaja a favor del instructor, pueden obtenerse resultados sorprendentes en el proceso de aprendizaje.
- Aprenden mejor cuando tienen necesidad de aprender.
- Aprenden mejor con la práctica.
- Aprenden sobre los conocimientos y experiencias que ya poseen
- Aprenden con procesos no formales de capacitación, no con procesos educativos tradicionales.

En este sentido es pertinente que el instructor se documente acerca de la existencia de todas estas posibilidades y las utilice en sus presentaciones cotidianas.

El mismo autor señala como características de la educación de adultos las siguientes:

- Concepto de sí mismo. El adulto tiene un concepto muy claro de su existencia.
- La experiencia. En este sentido, el instructor debe saber aprovechar todo este cúmulo de experiencias en beneficio del aprendizaje de sus participantes.
- Dirección del aprendizaje. De ahí que es imprescindible saber estas etapas: *adultez temprana* de los 18 a los 30 años; *adultez media* de los 30 a los 55 años; y *madurez* tardía de los 55 años en adelante. Para cada grupo en particular deberán buscarse las maneras adecuadas para alcanzar los objetivos instruccionales.
- Valoración del tiempo. El adulto que participa en un evento tiene expectativas claras acerca del mismo, por lo tanto no le gusta perder el tiempo en temas que sean intrascendentes.

La aplicación de la educación de adultos o capacitación presenta diferencias con la educación escolarizada en cuanto a los objetivos que con ella se desean alcanzar, los procedimientos, técnicas y métodos utilizados, la manera de evaluar los resultados y la forma de percibir el proceso de enseñanza aprendizaje como ya se mencionó.

<u>Educación de Adultos</u>	<u>Educación Escolarizada</u>
Pretende metas organizacionales e individuales.	Aspira a lograr aprendizaje para el desarrollo académico.
Aplicación inmediata de lo aprendido.	Aplicación y utilización de los conocimientos a mediano y largo plazo.
Produce beneficio personal y organizacional.	Produce beneficios personales.

³ Reza Trosino Jesús Carlos, ABC del Instructor. México, 1995. Editorial Panorama.

⁴ Reza Trosino Jesús Carlos, ABC del Administrador de la Capacitación México, 1995. Editorial Panorama

Utiliza una gran cantidad de métodos, los conocimientos son concretos y se dirigen a situaciones específicas.

Educación de Adultos

El aprendizaje está basado en experiencias vivenciales.

La evaluación se basa en objetivos instruccionales, medición de conductas observables.

Los participantes están conscientes del proceso educativo.

Se estimula la cooperación entre los participantes.

El tiempo de enseñanza-aprendizaje es corto.

Regularmente se basa en técnicas expositivas y la transmisión de conocimientos es generalizada.

Educación Escolarizada

Se enfoca en la mayoría de las ocasiones a situaciones hipotéticas, es memorístico.

La evaluación se hace con objetivos educativos, medición basada en calificaciones.

Los alumnos generalmente no están conscientes de la utilidad del proceso educativo.

Se estimula la competencia entre los alumnos.

El tiempo de enseñanza-aprendizaje es largo.

La capacitación, está conformada por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo humano a través de la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales. Para el logro de esas necesidades a través de la capacitación se requiere además de los principios educativos del uso de metodologías didácticas que permitan desarrollar los procesos formativos con la calidad que los adultos esperan.

No todas las personas aprenden de la misma forma, no existe una manera típica de aprender. Existen diferentes tipos de aprendizaje que varían según las características de los participantes, de sus expectativas, historia personal ó necesidades, del mismo modo cada persona habrá desarrollado un estilo personal para adquirir conocimientos.

Los diferentes estilos de aprendizaje pueden agruparse en tres formas fundamentales de acuerdo a la American Management Association – México.

1) Experimentación activa

Las personas en quienes predomina este estilo, aprenden con mayor facilidad haciendo las cosas que se desea enseñarles. La experimentación activa en este sentido, responde más efectivamente a su carácter pragmático y a su deseo de actuar por ellas mismas. Lo propio de éste aprendizaje es el sentido práctico.

2) Conceptualización abstracta

Las personas que tienen este estilo en forma predominante, aprenden con mayor facilidad cuando se les presenta lo que se les va a enseñar desde un enfoque lógico y esencialmente racional. La conceptualización abstracta responde a un carácter analítico y evaluativo.

3) Experiencia significativa

Este estilo responde a los individuos que se caracterizan por su capacidad de percepción de los fenómenos que se presentan a su alrededor. Las personas que han desarrollado este estilo como predominante, aprenden a sentir sus vivencias y a incorporar sus experiencias de manera que puede aprovecharlas en su vida. Por sus características, el pensamiento de estas personas está orientado más al presente que al análisis del pasado o del futuro. Este estilo de aprendizaje es muy favorable para revisar actitudes ó modificar determinados comportamientos.

Por otro lado y también en el marco de los principios educativos se tiene una gran cantidad de teorías del aprendizaje, sin embargo Hilgard⁵ presenta la clasificación en tres grupos de teorías fundamentales:

- A) Teorías conductistas ó asociacionistas ó modelo elemental.
Se les conoce también como mecanicistas o de Estímulo –Respuesta. Considera que los aprendices inexpertos que responden a estímulos en forma insegura y automática. Una respuesta específica se conecta a un estímulo específico cuando es recompensada. En esta situación el estímulo, está bajo el control del mentor y en gran medida la respuesta, pues lo que tiene que hacer es conectar la respuesta y el estímulo con una recompensa.
- B) Teorías cognoscitivas ó racionales ó gestálica ó modelo holístico.
La teoría cognoscitiva propone que la organización del conocimiento debe ser la preocupación esencial para que la dirección de simple a complejo no vaya de partes arbitrarias y sin significado a totalidades significativas, los rasgos perceptuales de los problemas son condiciones importantes del aprendizaje en relación entre fondo y figura, señales direccionales, secuencia e interrelación. Se les conoce como racionales ya que están basadas en la capacidad de razonamiento, como gestálicas o de la conformación de un todo significativo o estructuralista ya que el conocimiento se obtiene a través de una trilogía constituida por la percepción (que derivan en sensaciones), el pensamiento (en imágenes) y la emoción (en afectos).
- C) Teorías humanísticas ó significativas.
Estos teóricos piensan que el enfoque en el desarrollo cognitivo, es demasiado estrecho para explicar el aprendizaje. Amplían la percepción del potencial humano mediante la sustitución de la imagen del hombre como un receptor reactivo y pasivo con la de un ser reflexivo, autónomo, activo y curioso.

La importancia de esta teoría, considera que el aprendizaje es significativo cuando el sujeto se pone en contacto con el objeto de estudio, interactúa con él, lo incorpora a su experiencia anterior y es capaz de transferir lo aprendido a situaciones nuevas. La organización de motivos y valores del individuo es relevante o significativo, el individuo capta aquello que le es útil, que le dice algo y puede poner en práctica, valora los conocimientos y experiencias previas, la cultura a la cual pertenece y los procesos grupales influyen en el aprendizaje.

Por otro lado es importante destacar los datos relevantes que sobre educación de adultos cita Reza Trosino en su obra. ⁶

- 1. El ser humano aprende utilizando sus sentidos en la siguiente proporción:
 - 83% a través de la vista
 - 11% a través del oído
 - 3.5% a través del olfato
 - 1.5% a través del gusto
 - 1 % a través del tacto
- 2. El éxito de un curso de capacitación, recae en un 80 por ciento en el facilitador o instructor.
- 3. El Research Institute of América obtuvo las siguientes conclusiones de las personas que escucharon una conferencia de dos horas:

⁵ Hilgard, E.R. y G.H. Bower, Teorías del Aprendizaje. México, 2003. Editorial Trillas.

⁶ Idem.

Tiempo Transcurrido	% Olvidado	% Retenido
30 minutos	42	58
1 hora	56	44
8 horas	64	36
1 día	66	34
2 días	72	28
1 semana	75	25

4. La American Management Association utilizando ayudas audiovisuales en la enseñanza, obtuvo los siguientes resultados, una semana después del curso/evento.

Retenemos: 10% de lo que leemos
 25% de lo que oímos (conferencias)
 25% de lo que vemos (ayudas visuales)
 50% de lo que vemos y oímos (conferencia con ayudas visuales)

5. De 500 capacitadores y representantes de despachos que fueron entrevistados durante los dos últimos años, el autor obtuvo los siguientes datos:
El 85% proporciona cursos de capacitación relacionados con temas humanísticos.
El 70% proporciona cursos de capacitación relacionados con temas administrativos.
El 10% proporciona cursos relativos a temas técnicos.
El 02% proporciona temas altamente especializados.
El 40% proporciona temas relacionados con software para computadoras.
El 07% proporciona cursos de idiomas.

Si se desea alcanzar los objetivos instruccionales de la capacitación, quien realice la actividad de facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje ó instructor debe tener un perfil específico y poseer las competencias claramente identificadas para esta labor.

En este sentido la International Board of Standards for Training Performance and Instruction (IBSTPI) ha definido las siguientes competencias esenciales del Instructor:

1. Analizar materiales del curso e información acerca del capacitando.
2. Asegurar preparación del sitio instruccional.
3. Establecer y mantener credibilidad como instructor.
4. Administrar el ambiente de aprendizaje.
5. Demostrar habilidades efectivas de comunicación.
6. Demostrar habilidades efectivas de presentación.
7. Demostrar habilidades efectivas y técnicas de cuestionamiento.
8. Responder adecuadamente a las necesidades de los capacitandos, acerca de clarificación o retroalimentación.
9. Proporcionar reforzamiento positivo e incentivos de motivación.
10. Aplicar los métodos instruccionales adecuadamente.
11. Utilizar los medios en forma efectiva.
12. Evaluar el desempeño de los capacitandos.
13. Evaluar la aplicación de la instrucción.
14. Reportar información acerca de la evaluación.

Modelos de American Society Training for Development ASTD para la Excelencia.

A través de un estudio presentado en Info-line en el mes de Marzo del 2001 la American Society Training for Development (ASTD) definió un modelo crítico para el campo del entrenamiento y el

desarrollo, este modelo se puede utilizar como estándar del desempeño y desarrollo profesional. La lista siguiente producto de ese estudio, denota los 31 componentes esenciales del entrenamiento y desarrollo. Las competencias marcadas con asterisco se asocian al papel del entrenador.

1. Conocimiento del Aprendizaje del Adulto.
2. Habilidad de A/V.
3. Conocimiento de Desarrollo de Carrera.
4. Habilidad para Identificación de Competencias.
- * 5. Manejo de la Computadora.
6. Habilidad para Análisis de Costo-Beneficio.
7. Habilidad de Asesoramiento.
8. Habilidad para la Reducción de Datos.
9. Habilidad para Delegar.
10. Habilidad para obtener Facilidades.
- * 11. Habilidad de retroalimentación.
12. Habilidad de ver a Futuro.
- * 13. Habilidad de procesos de Grupo.
14. Comprensión de la Industria.
15. Versatilidad Intelectual.
- * 16. Habilidades de consulta en Biblioteca.
17. Habilidad de construcción de Modelos.
18. Habilidad de Negociación.
- * 19. Habilidad de Preparación de Objetivos.
20. Entendimiento del Comportamiento de la Organización.
21. Entendimiento de la Organización.
22. Habilidades de Observación del Desempeño.
23. Comprensión del Campo de Personal / Recursos Humanos
- * 24. Habilidades de Presentación.
- * 25. Habilidad de Cuestionamiento.
26. Habilidad de Administración de Registros.
27. Versatilidad para Relacionarse.
- * 28. Habilidades de Investigación.
29. Entendimiento del campo de entrenamiento y desarrollo.
- * 30. Comprensión de Técnicas de Entrenamiento y Desarrollo.
31. Habilidades de Escritura.

- Modelos de ASTD para la Excelencia

Este estudio además permite identificar otras funciones como las del analista de necesidades, facilitador de grupo, evaluador y diseñador del programa.

- NHI

Respondiendo a una necesidad en cuanto a la organización del entrenamiento la Federal Highway Administration (NHI) desarrollo seis competencias:

1. Modelando el comportamiento positivo.
2. Comunicación.
3. Administración de la sala de clase.
4. Habilidades de facilitación y del entrenador.
5. Conocimiento de la teoría del aprendizaje del adulto.
6. Conocimiento técnico.

Los Modelos de la ASTD y de IBSTPI son similares en su contenido y por ser tan abstractos pueden tener una interpretación muy amplia por lo que necesitan ser traducidos a términos operacionales o mensurables.

En México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en Septiembre del 2000 publicó la Norma Técnica de Competencia Laboral para la "Impartición de cursos de capacitación", teniendo como propósito: "Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de facilitación del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de la capacitación en empresas, basándose en los principios de la didáctica y la educación de adultos así como en técnicas instruccionales que favorezcan el aprendizaje de los participantes en un curso" y a partir de Abril del 2002 modifica la norma anterior y aprueba la de "Diseño e Impartición de cursos de Capacitación", vigente a la fecha y cuyo propósito es "Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos".

El CONOCER identifica a la actual Norma: CRCH0542.01 "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" con los siguientes datos generales de calificación:

La norma está clasificada con nivel de competencia cuatro ya que los candidatos a calificar desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos.

La cobertura de la Norma está dirigida a personas que se dedican al diseño e impartición de cursos presenciales y grupales a nivel nacional.

La norma técnica de "Diseño e impartición de cursos de Capacitación" se integra de cuatro unidades de competencia laboral obligatorias que conforman la calificación, cada una con dos elementos:

- I. Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación:
 - Diseñar cursos de capacitación
 - Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje
- II. Diseñar material didáctico para cursos de capacitación:
 - Diseñar el manual del participante en un curso de capacitación
 - Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación
- III. Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales
 - Preparar las sesiones de capacitación
 - Conducir el proceso de capacitación
- IV. Evaluar cursos de capacitación
 - Evaluar el proceso de capacitación
 - Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes

La Norma CRCH0386.01 "Administración de la Capacitación" tiene como propósito "Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de administración de la capacitación y desarrollo en un contexto de empresa, basándose en sus estrategias, requerimientos y prácticas administrativas así como en las necesidades de aprendizaje de sus trabajadores.

Los datos generales de su calificación ante el CONOCER son:

La norma está clasificada también con nivel cuatro ya que esta función tiene un alto impacto en la organización, requiere un grado de dominio alto de conocimientos asociados a la educación de adultos, las mejores prácticas administrativas así como habilidades de planeación, control y asesoría que se complementan con un alto grado de toma de decisiones y trabajo conjunto en el marco de los requerimientos y estrategias de la organización.

La cobertura de la norma esta dirigida a personas que se dediquen a la Administración de los procesos de capacitación de personal dentro de las organizaciones.

La Norma Técnica de "Administración de la Capacitación" se integra de 3 unidades de competencia laboral obligatorias que conforman la calificación, 9 elementos asociados a las unidades.

- I. Planear la capacitación y desarrollo del personal
 - Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal
 - Elaborar los planes / programas de capacitación y desarrollo del personal
- II. Proveer los recursos para la capacitación del personal
 - Obtener los recursos materiales para la impartición de los cursos
 - Proveer los cursos para los planes/programas de capacitación
 - Seleccionar a los instructores para los cursos de capacitación
- III. Evaluar los resultados de la función de capacitación
 - Elaborar el plan de evaluación de la función
 - Obtener la información para la evaluación de la función
 - Determinar las causas de las desviaciones de los resultados de la capacitación
 - Determinar las acciones correctivas y preventivas de capacitación

Ambas Normas ""Diseño e impartición de cursos de Capacitación" y "Administración de la Capacitación", fueron desarrolladas por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos, son de tipo nacional, su área de competencia es Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo en la subárea de Administración de Personal.

En cada elemento de las unidades de las normas del CONOCER se definen los criterios de desempeño para identificar cuando la persona es competente; el campo de aplicación; las evidencias por desempeño, por producto, de conocimiento y de actitudes; y los lineamientos generales para la evaluación, adicionalmente también se cuenta con un glosario de los términos citados en cada elemento.

En el Anexo no. II de este caso práctico se describen las dos normas y en el Anexo VI se presentan definiciones y conceptos relacionados con la función de capacitación mismos que deben ser del dominio de los profesionales dedicados a esta actividad sean instructores o administradores del proceso.

2.3 MARCO REGULATORIO

2.3.1 Normatividad Gubernamental

A continuación se presenta el marco regulatorio general de la capacitación que se fundamenta en el contexto jurídico laboral que emana de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El marco regulatorio busca instituir a la capacitación como derecho de los trabajadores y obligación de las empresas, nace en el artículo 3º como una garantía individual de los mexicanos y muy especialmente en el artículo 123 apartado "A", fracciones XIII y XXXI de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En la Ley Federal del Trabajo con los artículos: 3, 7, 25, 132, 153, 159, 180, 391, 412, 523, 526, 527, 529, 537, 538, 539, 698, 699, 892, 992 y 994. Finalmente, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 40, inciso VI. Ver Anexo no. I.

Adicionalmente y en particular para el presente caso práctico también aplica como ámbito de regulación el artículo 5º constitucional relativo al ejercicio de las profesiones capítulo III, IV y V.

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, artículos 3, 26, 40, 41 y 42; y su correspondiente Reglamento, artículos 3, 19, 50, 51 y 54, cuyo propósito es delimitar las disposiciones en cuanto a la contratación y adquisición de los servicios profesionales en la que se considera a los instructores.

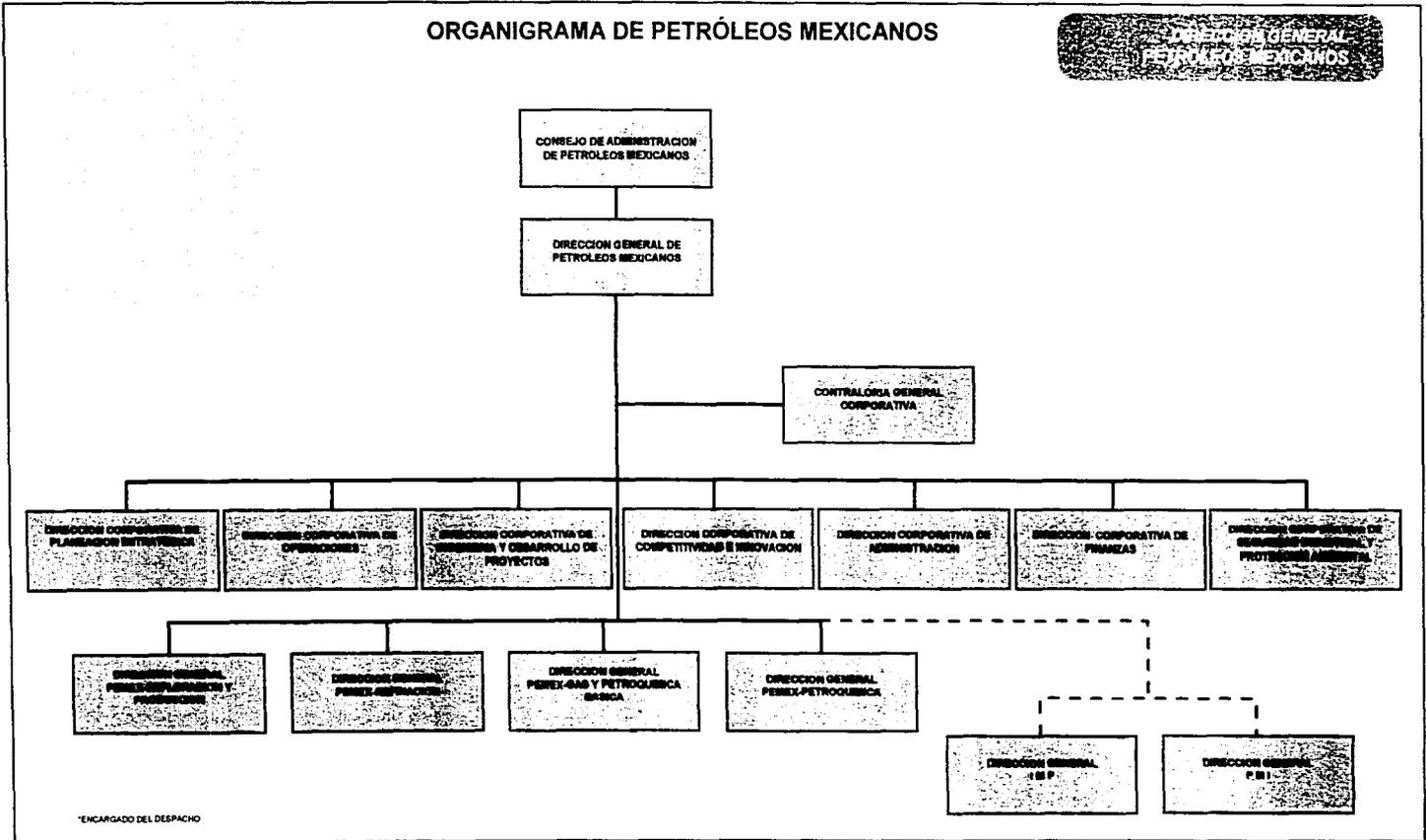
La Norma Técnica de Competencia Laboral CRCH0386.01 "Administración de la Capacitación" y la CRCH0542.01 "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" emitidas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), cuyo fin, es la certificación de conocimientos, habilidades y actitudes en la administración de la capacitación en: planeación de la capacitación, proveer los recursos de capacitación de personal y evaluar los resultados de la función de capacitación en la primera de ellas y en la impartición de cursos de capacitación norma importante para la certificación de los instructores que intervienen en el proceso en la segunda.

En relación a los instructores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social recibe, evalúa, controla y emite registro a instructores independientes; lo que le da el derecho a formar parte de la base de datos a la que tienen acceso las empresas y por tanto, cuentan con la validación y respaldo que se requiere.

La Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios del 15 de Julio de 1992, artículos 3, 4, 5, 10, 11 y 13, a partir de la cual, cada subsidiaria obtiene su autonomía de gestión, control presupuestal y patrimonio propio.

El Decreto de creación vigente del IMP marca el objeto de atender los requerimientos de la industria petrolera artículos 1 y 2 ("...la formación de recursos humanos altamente especializados en las áreas de su actividad..."); incluyendo a partir de octubre del 2001, la formación de especialistas, maestros, doctores e investigadores, con la autoridad para extender diplomas y constancias (artículo 11). Para tal efecto, con base en el artículo 3 se instituye el área de Capacitación, con fundamento en lo anterior, la actual estructura organizacional considera la Dirección Ejecutiva de Capacitación, quien diseña los productos, metodologías, infraestructura y normas de operación, siendo en las Direcciones Regionales, las Gerencias de Atención a Clientes las responsables de la comercialización, venta y supervisión de la calidad de los proyectos y de los entregables de los productos de capacitación, a través de estas Gerencias se atienden los requerimientos de PEMEX en sus áreas del Corporativo y de los Organismos Subsidiarios. En el anexo I de este caso práctico se relacionan los fundamentos legales y normativos de la capacitación y en al figura 2.1 se presenta la estructura organizacional de la paraestatal.

FIGURA 2.1



Fuente: Subgerencia de Organización e Integración de la Dirección Corporativa de Administración Petróleos Mexicanos.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

2.3.2 Normatividad Interinstitucional.

En la industria petrolera nacional, el Contrato Colectivo de Trabajo es el fundamento para que PEMEX destine esfuerzos y recursos a la capacitación, dando origen a importantes documentos normativos como el Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos (1986) que tiene como fin normar la actividad de capacitación. Y en la relación directa con el IMP, el Convenio PEMEX-IMP/5 del Manual de Procedimientos Administrativos del 30 de Agosto de 1966 relativo al adiestramiento y capacitación entre ambas instituciones, cláusulas 1, 4, 5 y 8. Actualmente, la relación comercial para la atención de la capacitación está dada bajo las condiciones estipuladas en el Convenio de Colaboración PEMEX-IMP 2924 que se estableció a partir de 1º Junio de 1999 y su Modificatorio del 23 de Noviembre del 2000 de sus áreas del Corporativo y de los Organismos Subsidiarios. Ver anexo I de este caso práctico.

Anualmente, de acuerdo a las regulaciones gubernamentales vigentes y a las políticas institucionales emitidas por la administración de la empresa, se establecen los lineamientos generales para la capacitación aplicables en todo PEMEX. A continuación se presentan los correspondientes al 2003; cabe mencionar que, las variaciones de año con año se fundamentan en las prioridades marcadas en el Plan Nacional de Desarrollo decretado por el Gobierno Federal.

2.3.3. Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.

Objeto y Ámbito de Aplicación

El objetivo es regular y homologar los criterios para la elaboración de los planes y programas de capacitación, aplicables a toda la industria petrolera, ya que son de observancia obligatoria.

Generalidades

Los lineamientos son emitidos por la Dirección Corporativa de Administración de PEMEX y considera los siguientes puntos:

- Garanticen su cabal cumplimiento, con oportunidad y eficiencia.
- Aseguren la productividad, ahorro, transparencia, desregulación presupuestaria y rendición de cuentas.
- Se cumpla con los ordenamientos internos y externos que se emitan e incidan en la función de capacitación, incluyendo las publicaciones del Diario Oficial de la Federación que correspondan, de acuerdo con los comunicados que periódicamente se remiten vía correo electrónico por la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, a las Unidades Administrativas involucradas en la Capacitación.
- Contribuyan a que PEMEX se convierta en la mejor empresa petrolera del mundo, a mejorar la oferta y calidad de los bienes y servicios, y a promocionar el desarrollo de capacidades empresariales.
- Consideren la cultura organizacional y favorezcan los valores institucionales, que conlleven a un proceso de mejoramiento continuo con enfoques proactivos y visionarios.

- Fortalezcan la cultura de seguridad industrial, protección ambiental y salud ocupacional, considerándola en forma integral a los cursos que se impartan, que proporcione al personal los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones con seguridad, aplicando los aspectos pertinentes para la protección de su salud, del medio ambiente y cuente con los fundamentos para el cuidado del factor humano y de las instalaciones.
- Incorpore acciones orientadas al desarrollo sustentable en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.
- Considere los Planes de Negocio y/o Programas Operativos; así como los de mediano y largo plazo de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios que correspondan.
- Promuevan la participación de instructores internos para el desarrollo de sus programas.
- Contribuyan a un proceso de cambio, desarrollo y transformación con ideas innovadoras y creativas, de acuerdo con el ritmo que marca la tecnología.
- Identifiquen los programas orientados a diversos enfoques como son; competencias laborales, esquemas modulares, entre otros.
- Cumplan con las necesidades, posibilidades y capacidades de los trabajadores en congruencia con los objetivos y metas que requiere el desarrollo de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, asegurándoles equidad e igualdad en oportunidades.
- Amplíe la cobertura de capacitación y la reoriente hacia un sistema modular que permita a los trabajadores prepararse en una trayectoria de carrera, vinculándolo con las necesidades de la planta productiva, para facilitar la capacitación continua y la movilidad interorganismos, tendientes a la certificación de las competencias laborales.
- Permita la actualización permanente y sistemática de las habilidades y destrezas del individuo a lo largo de su vida productiva.
- Impulse el crecimiento profesional de los trabajadores, que contribuya a que en los relevos en la titularidad, se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal.
- Permitan identificar y promover la perspectiva de género, con la finalidad de propiciar la igualdad de trato para mujeres y hombres.

Programas

PEMEX considera que deben establecerse preferentemente programas modulares, tomando en cuenta el inventario de recursos humanos, la relación de labores o la descripción de puestos, que permita a los trabajadores ampliar sus posibilidades de desarrollo, incorporarse a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad y/o su permanencia en el puesto. Sus programas de capacitación deben estar circunscritos en los dos grandes bloques que se describen a continuación:

La Capacitación Obrera y/o Profesional, se distribuirá en los siguientes tres grupos de cursos:

- Genéricos: Están conformados por cursos o eventos que obedecen a necesidades institucionales comunes a las áreas de trabajo en sus diversos niveles organizacionales, orientándose al desarrollo personal de los trabajadores en función de sus actividades.
- Específicos: Comprenden aquellos cursos dirigidos a resolver problemas concretos, relacionados con la preparación del personal en cada una de las diferentes áreas de trabajo.

- **Integrales:** Agrupa los eventos enfocados a satisfacer necesidades particulares, derivadas de la planeación a mediano y largo plazo que a nivel rama se formulen, mediante cursos modulares que permitan un desarrollo de carrera de los participantes; asimismo, se deberán elaborar con base en los perfiles, las evaluaciones del desempeño, del potencial y los planes de carrera de los trabajadores.

La Capacitación Ejecutiva se dividirá para su desarrollo en dos programas, que se complementan:

- **Específicos.-** Que estarán bajo la responsabilidad de las unidades administrativas, en lo que se refiere a los aspectos presupuestal y operativo y deberán ser elaborados con base en el modelo diseñado para este fin; asimismo, estarán basados entre otros aspectos, en:
 - El Plan Estratégico de Recursos Humanos que corresponda.
 - Planes de carrera personalizados.
 - Evaluaciones del desempeño y del potencial.
- **Visión Corporativa.-** Serán responsabilidad de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, en su diseño, instrumentación y desarrollo, y con cobertura para toda la empresa y se elaborará con base en el perfil ejecutivo a fin de alcanzar los objetivos institucionales en concordancia con la misión de la empresa, su filosofía de trabajo y los valores de la Cultura Organizacional; así como, los programas y proyectos que la Dirección General dicte, con el propósito de orientar la formación de ejecutivos hacia una administración empresarial enfocada a la alta productividad.

2.3.4 Proceso del servicio de capacitación PEMEX-IMP

Descripción

Las políticas y lineamientos norman la actuación general en PEMEX, sin embargo las aplicaciones prácticas de éstas pueden variar por las necesidades específicas en cada uno de los Organismos, por consiguiente las acciones del proceso de capacitación también pueden cambiar de una Subsidiaria a otra.

El IMP tiene definido que el servicio de capacitación a PEMEX sea una cadena productiva que genere valor al cliente considerando ocho etapas:

1. **Detección de necesidades de capacitación.-** Cuyo objetivo es mediante alguna metodología, determinar los requerimientos de capacitación de las áreas usuarias.
2. **Integración de programas.-** Con la información recopilada de los grupos naturales de trabajo se integran los programas preliminares calendarizados.
3. **Bases de diseño de eventos.-** Se definen los objetivos y alcances para el diseño del contenido temático.
4. **Selección de instructores.-** Se seleccionan a los profesionales idóneos del banco de instructores, así como la elaboración de agendas compromiso.
5. **Diseño temático.-** Con las bases determinadas, objetivos a lograr y las especificaciones del servicio de capacitación, se diseña el contenido temático, la metodología de enseñanza-aprendizaje y los apoyos didácticos necesarios.

6. Logística de eventos.- Se preparan los materiales y equipos didácticos, los servicios de apoyo para la impartición del curso, así como las aulas, talleres, laboratorios u otra instalación específica.
7. Desarrollo y control de eventos.- Es la etapa donde se realiza propiamente la acción de capacitación, consistente en el inicio del curso, la supervisión-seguimiento del mismo para evitar posibles desviaciones y/o llevar a cabo los correctivos necesarios para el logro de los objetivos planteados.
8. Integración de evaluaciones y resultados.- En esta última etapa, se llevan a cabo las evaluaciones tanto del curso, como del instructor, de los capacitandos y los resultados de la capacitación en el trabajo

En la figura 2.2 se ilustra la cadena de servicio de capacitación donde se observa en cada etapa, la participación de Petróleos Mexicanos y la colaboración del IMP como entidad capacitadora. Cabe destacar, la intervención del instructor quien participa como un insumo en el diseño temático y en la impartición del evento.

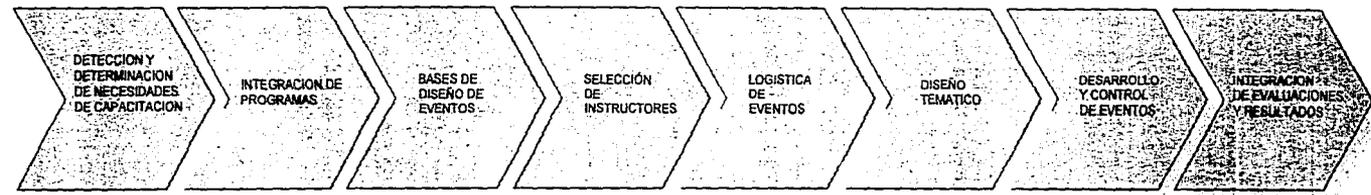
Las etapas son desarrolladas en mayor o menor grado de importancia por cada una de las subsidiarias.

Para el caso de la detección de necesidades, cabe señalar que existen varias metodologías no hay una única; pero en el pasado, se utilizaba en forma general el Diagnóstico Institucional de Capacitación y Productividad (DICAP). La razón está en que la actividad de capacitación estaba concentrada un entidad llamada "Gerencia de Relaciones Laborales", quien generaba los "Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación" de aplicación a todos los centros de trabajo. Así mismo, el control presupuestal, la operación de los programas y el seguimiento del cumplimiento mediante un software llamado Sistema Informático de Capacitación "SICAP".

Como marco normativo, en esa época (1986) fue autorizado el "Manual de Procedimientos Administrativos de Capacitación para Petróleos Mexicanos".

FIGURA 2.2

PROCESO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN



QUIEN INTERVIENE

CLIENTE								
INSTRUCTOR								

ACTIVIDADES PRINCIPALES

<ul style="list-style-type: none"> -Determinación del Universo -Selección de herramienta diagnóstica -Programa de Aplicación herramienta -Jerarquización de necesidades -Necesidades de Capacitación jerarquizadas por área y centro de trabajo -Validación de los requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> -Calendanzación de Cursos de acuerdo a los requerimientos operativos -Disponibilidad de Aulas y medios educativos -Asignación de probables instructores -Conciliación con los requerimientos del cliente -Programa de cursos Calendanzado 	<ul style="list-style-type: none"> -Verificación y determinación de objetivos del curso -Características del personal que asistirá a la capacitación -Temas principales del curso o evento - Alcances de cada tema -factores de éxito 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de bancos de instructores por especialidad y sub-especialidad -Asignación del instructor idóneo -Verificación de la disponibilidad del instructor -Analizar alternativas -Agendar fechas compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de DNC y ases de diseño verificando las especificaciones del evento -Entrevista técnica con el usuario -Presentación preliminar de currícula objetivos y alcances -Establecer metodología de enseñanza- aprendizaje -Verificación de factores de éxito -Relación de apoyos -Autorización de objetivos temario y relación de apoyos 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar programas de eventos con objetivos, temarios, participantes y relación de apoyos -Verificar existencia de recursos, o tramitar su adquisición -Distribución y asignación de aula, materiales y servicios de apoyo -Reproducción de material didáctico -Disponibilidad de equipo didáctico -Programación de servicios de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de asistentes -Programar inauguración -Verificar funcionamiento de instalaciones y equipo -Desarrollo del curso -Avance de tamaño -Verificar cumplimiento de objetivos -Reporte y control de asistencia -Reporte de resultados e integración de expediente -Clausura del evento 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones de conocimientos y habilidades -Evaluación de reacción del evento -Evaluación de resultados en el trabajo -Evaluación del desempeño del instructor -Evaluación del impacto de la capacitación
---	---	--	---	---	---	---	--

**** SE CONSIDERA INSTRUCTOR A UNA PERSONA FÍSICA CONTRATADA POR HONORARIOS, OBRA DETERMINADA Y EN ALGUNOS CASOS PERSONAS MORALES.**

Fuente: Proceso desarrollado en la Dirección Ejecutiva de Capacitación.

259

39

2.3.5 Proceso de Capacitación IMP

En el IMP la actividad de capacitación está determinada por el Sistema de Calidad certificado bajo la Norma ISO-9001: 2000 con el proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación" PS-CA expedido el registro No 1963.1 el 21 de diciembre de 2000 como se muestra en la figura 2.3

A partir de agosto de 2000, entró en vigencia el Sistema Institucional de Calidad del IMP y en Diciembre del mismo año como ya se mencionó, se logra la primera certificación del Instituto en el proceso de capacitación, con lo que la Unidad de Negocio normaliza y homogeneiza los procedimientos de trabajo en todos los centros IMP que desarrollan servicios y productos de capacitación, además de fortalecer la imagen y confianza ante su cliente Petróleos Mexicanos.

Como parte de la mejora continua anualmente se lleva a cabo la revisión del proceso buscando oportunidades para su actualización y con ello proporcionar mayor valor agregado al cliente, adicionalmente se realizan periódicamente auditorías internas y las de seguimiento por el Organismo Certificador.

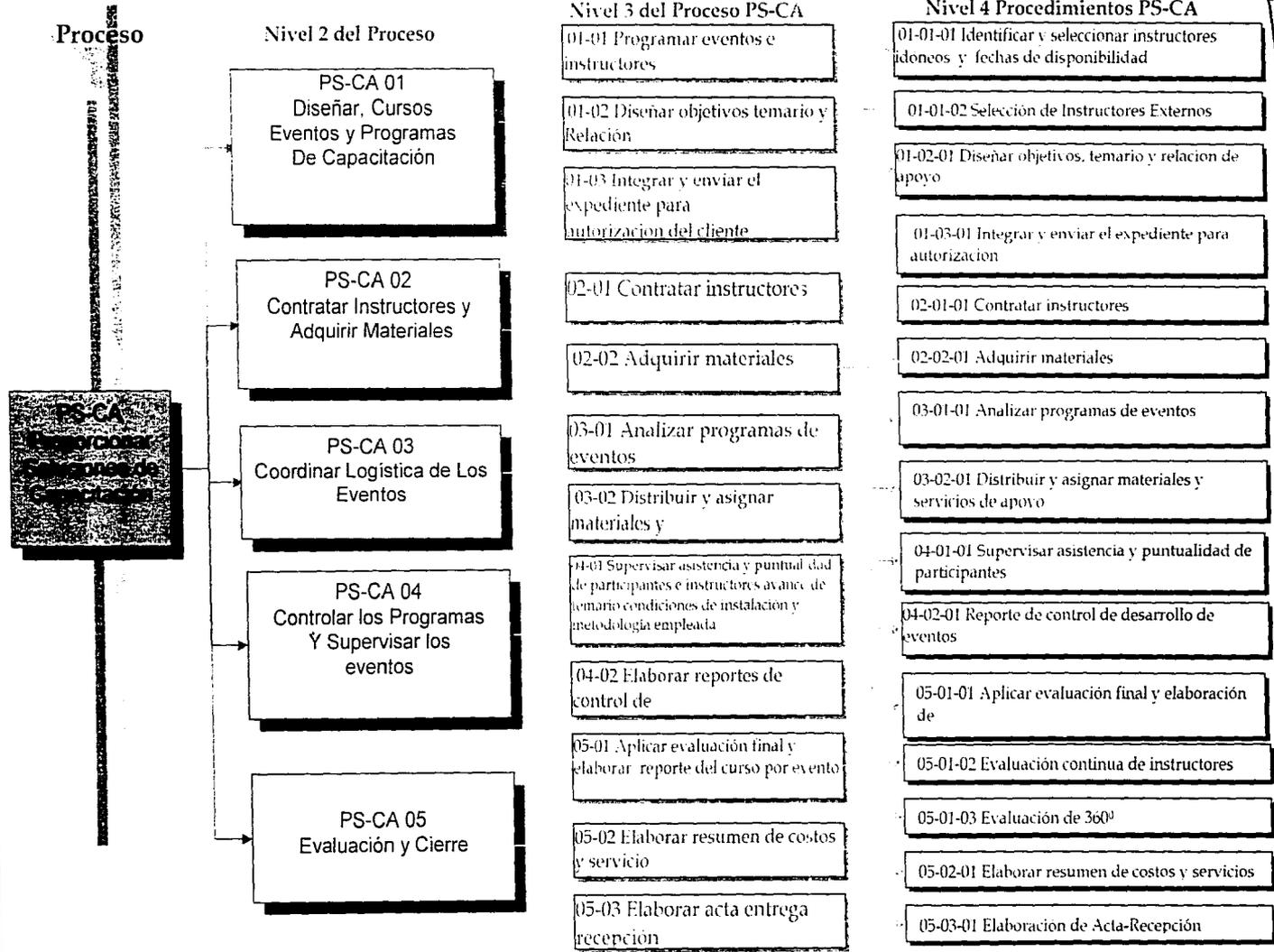
Como pilar del sistema se tiene presente la política de calidad, que se enuncia a continuación:

"La administración de la Calidad debe orientarse al cliente, al órgano de gobierno y al personal; está basada en una cadena de liderazgo y es participativa, buscando una mejora continua del desempeño integral, con atención al cumplimiento de normas y leyes."

Para el logro del cumplimiento de la política se han identificado objetivos de calidad e indicadores institucionales que los centros IMP deben aplicar.

FIGURA 2.3

PROCESO CERTIFICADO "PROPORCIONAR SOLUCIONES DE CAPACITACIÓN"



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fuente: Manual del Proceso PS-CA Proporcionar Soluciones de Capacitación del IMP.

RESUMEN

Dentro del Marco teórico de la capacitación destaca que el proceso de enseñanza-aprendizaje es tan antiguo como el hombre mismo, ya que desde los orígenes de las cavernas se buscaba transmitir los conocimientos y habilidades obtenidas de una persona a otra, posteriormente en civilizaciones como la de Egipto y Babilonia se da mayor organización a la capacitación y esta continua evolucionando hasta la Revolución Industrial, en donde hay un gran desarrollo acelerado que requiere de mano de obra especializada y dirigentes organizacionales.

En México hace aproximadamente 40 años que formalmente las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento, sin embargo es hasta 1977 cuando se adiciona la fracción XIII al artículo 123 Constitucional sobre el derecho obrero a la capacitación y en 1978 se le da carácter constitucional. En agosto de 1995 se crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) quien emitió las actuales normas "Diseño e Impartición de cursos de Capacitación" y "Administración de la Capacitación".

En el Marco conceptual se presenta la referencia de diferentes autores sobre temas de capacitación, instructor-facilitador, educación para adultos, estilos y teorías de aprendizaje, modelos de competencias asociadas al entrenamiento y a las dos normas mexicanas de competencia laboral del CONOCER.

El facilitador del proceso de capacitación debe tener en cuenta los principios de aprendizaje de adultos dentro de los cuales están, la necesidad de saber, la experiencia previa, la disposición y la motivación para aprender.

Dentro de los modelos de competencias sobre entrenamiento se tiene el de la International Board of Standards for Training Performance and Instruction (IBSTPI) que identifica 14 competencias esenciales del instructor, el de la American Society Training for Development (ASTD) para la excelencia que señala 31 componentes del entrenamiento y desarrollo de los cuales 9 se asocian al instructor y el de la Federal Highway Administration (NHI) con 6 competencias del facilitador entrenador.

En el ámbito nacional la norma de Diseño e Impartición de cursos de Capacitación, está dirigida a personas dedicadas a cursos presenciales y grupales a nivel nacional y la de Administración de la Capacitación a personas dedicadas a los procesos de capacitación de personal dentro de las organizaciones. Ambas normas se integran por unidades y elementos asociados a cada una de ellas.

El Marco Regulatorio de este capítulo cita la normatividad gubernamental que aplica en el ámbito de la educación y capacitación en México que inicia con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo. La contratación administrativa dentro del sector público también está regulada a través de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y en cuanto a control y evaluación de capacitadores, está la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en lo específico para instructores están las Normas Técnicas de Competencia Laboral del CONOCER.

En la Normatividad interinstitucional PEMEX-IMP se tiene el Contrato Colectivo de Trabajo de Petróleos Mexicanos, el Manual de Procedimientos Administrativos, el Convenio de Colaboración PEMEX-IMP 2924 y en lo particular los Lineamientos Generales para elaboración de planes y programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos en Petróleos Mexicano y sus Organismos Subsidiarios.

Es importante señalar que se cuenta con el proceso general del servicio de capacitación como una cadena productiva y también con el proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación", certificado bajo la Norma ISO-9001:2000 de aplicación en el Instituto Mexicano del Petróleo.

BIBLIOGRAFIA

- American Society Training for Development "EVALUATING TRAINER EFFECTIVENESS" Info-Line USA March 2001.
- American Society Training for Development "HOW TO FOCUS A TRAINING EVALUATION" Info-Line USA May 1996.
- American Society Training for Development "PERFORMANCE IN PRACTICE" USA 1997-1998 página 5.
- American Society Training for Development "DISEÑO Y DESARROLLO DE CURSOS" Info-Line España. Agosto 1998.
- Bigge, Morris, "TEORÍAS DEL APRENDIZAJE PARA MAESTROS", México 1982, Editorial Trillas.
- "COMPETENCIA LABORAL", Editorial Arte y Publicidad, México Año 5 No. 18, Abril-Junio 2001.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Normas Técnicas de Competencia Laboral "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" y "Administración de la Capacitación".
- Diario Oficial, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, 04 de Enero del 2000.
- Diario Oficial, Decreto de Creación del IMP del 23 de Agosto de 1965.
- Gámiz Parral Máximo N. "CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS" Comentada, México 1995, Editorial Noriega.
- Hilgard, E. R. y G.H. Bower, "TEORIAS DEL APRENDIZAJE", México 2003, Editorial Trillas.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Convenio Modificatorio No. 1 al Convenio General de Colaboración IMP-2924, 23 de Noviembre del 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Convenios PEMEX-IMP 2, 3, 4 y 5 firmados en 1965.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Convenio PEMEX-IMP 2924 relativo a la Prestación de Servicios, Junio de 1999 y sus Contratos Específicos 2000-2001.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Manual del Proceso PSCA "Proporcionar Soluciones de Capacitación", IMP 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Modificación del Decreto de Creación del IMP del 30 de Octubre del 2001.
- Ley Federal de la Educación.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Editorial SISTA, 2002.
- Ley Reglamentaria del artículo 5º Constitucional relativo al ejercicio de las profesiones.

- Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson; "ANDRAGOGIA EL APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS", Editorial Oxford University Press México, S.A. de C.V., 2001.
- Orridge Martín "COMO CONDUCIR LA CAPACITACIÓN", México 2001, Editorial Panorama.
- Pain Abraham, "COMO EVALUAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN", Argentina 1993, Editorial Granica, Vergara.
- Petróleos Mexicanos, Contrato colectivo de Petróleos Mexicanos y su anexo de Reglamento para la Capacitación en PEMEX.
- Petróleos Mexicanos, Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios de 1992.
- Petróleos Mexicanos, Lineamientos Generales para la elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios de Agosto del 2002.
- Petróleos Mexicanos, Manual de Procedimientos para la Capacitación en PEMEX 1986.
- Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) México, Diciembre 1998.
- Ramos Eusebio y Tapia Ortega Ana Rosa, "LEY FEDERAL DEL TRABAJO", México 1994, Editorial SISTA.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "APRENDIZAJE TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES", México 2001, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN" (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos), México 1995, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL ABC DEL INSTRUCTOR", México 1995, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL CAPACITADOR HÁBIL", México 2000, Editorial Panorama.
- Rothwell William J. "ASTD – MODELS FOR HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT" Roles, Competencies, and Outputs, USA 1996.
- Sampieri Hernández Roberto y Collado Fernández Carlos y Lucio Bautista Pilar "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". SEGUNDA EDICIÓN, México 1991, Editorial Mc-GRAW HILL.
- Siliceo Alfonso Lic.; "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL", México 2003, Editorial Limusa.
- Steiner, George, A. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", México 1989, Editorial CECSA.

CAPITULO III

MARCO CONTEXTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN

*“Visión sin acción es soñar despierto.
Acción sin visión es una pesadilla”*

Proverbio Japonés

III. MARCO CONTEXTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN

3.1 MISIÓN Y VISIÓN DEL IMP

Misión: "Transformamos el conocimiento en realidades industriales innovadoras".

Visión: "Somos una Institución de excelencia enfocada a la Industria Petrolera, cuyo negocio es la innovación orientada al cliente y su capital el conocimiento; por lo que estamos centrados en la investigación y el desarrollo tecnológico para generar soluciones de alto valor.

Comercializamos productos de alto contenido tecnológico con calidad, oportunidad y precios competitivos, y generamos valor a nuestros clientes de lo que resulta una amplia solvencia financiera.

Nuestro modelo de atención al cliente ha permitido que PEMEX y el IMP sean socios estratégicos y tecnológicos; asimismo, ha resultado en una creciente participación en otros mercados.

La excelencia de nuestra operación es un parámetro de referencia en la industria petrolera; contamos con personal experto, comprometido y bien recompensado.

Nos constituimos como líderes en la administración del conocimiento; formamos líderes y especialistas abocados a la innovación tecnológica"⁷

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL IMP

En el IMP se han clasificado los objetivos estratégicos en cinco grandes perspectivas. Estos objetivos dirigen los esfuerzos hacia un buen desempeño financiero, permiten incrementar las fortalezas competitivas del IMP y refuerzan la posición de los negocios institucionales a largo plazo; además, junto con la misión, marcan las guías para llevar a cabo las acciones que permiten realizar la visión. También proporcionan las herramientas requeridas para desarrollar, implementar y evaluar el plan estratégico.

Innovación.

- Generar oportunamente servicios y soluciones integrales innovadoras de valor para los clientes, respaldados en la investigación, el desarrollo de tecnologías aplicadas y en un catálogo de productos de alto contenido tecnológico y precios competitivos.

Comercialización y desempeño financiero.

- Alcanzar amplia solvencia financiera resultante de la comercialización de los productos, servicios y soluciones integrales en los diferentes ámbitos a atender, a través de desarrollar mercados para posicionarse como socios estratégicos y tecnológicos de los clientes (principalmente PEMEX y sus Subsidiarias) e identificar nichos de mercado con el fin de tener una participación creciente en éstos.

⁷ Plan Estratégico 2002-2006 del Instituto Mexicano del Petróleo.

Excelencia operacional.

- Operar con procesos de calidad certificados y una cultura de mejora continua, centrada en el cliente, que permita generar soluciones integrales a través de una administración eficiente, al menor costo y con alto grado de productividad.

Comunidad IMP.

- Conformar una comunidad de aprendizaje comprometida, bien remunerada y con servicio profesional de carrera orientado a fortalecer las competencias institucionales centrales e integrar grupos de científicos y tecnólogos certificados, de calidad mundial con orientación de negocio, que se caracterice por intercambiar información, prácticas y experiencias a través de sistemas avanzados de administración del conocimiento.

Posgrado.

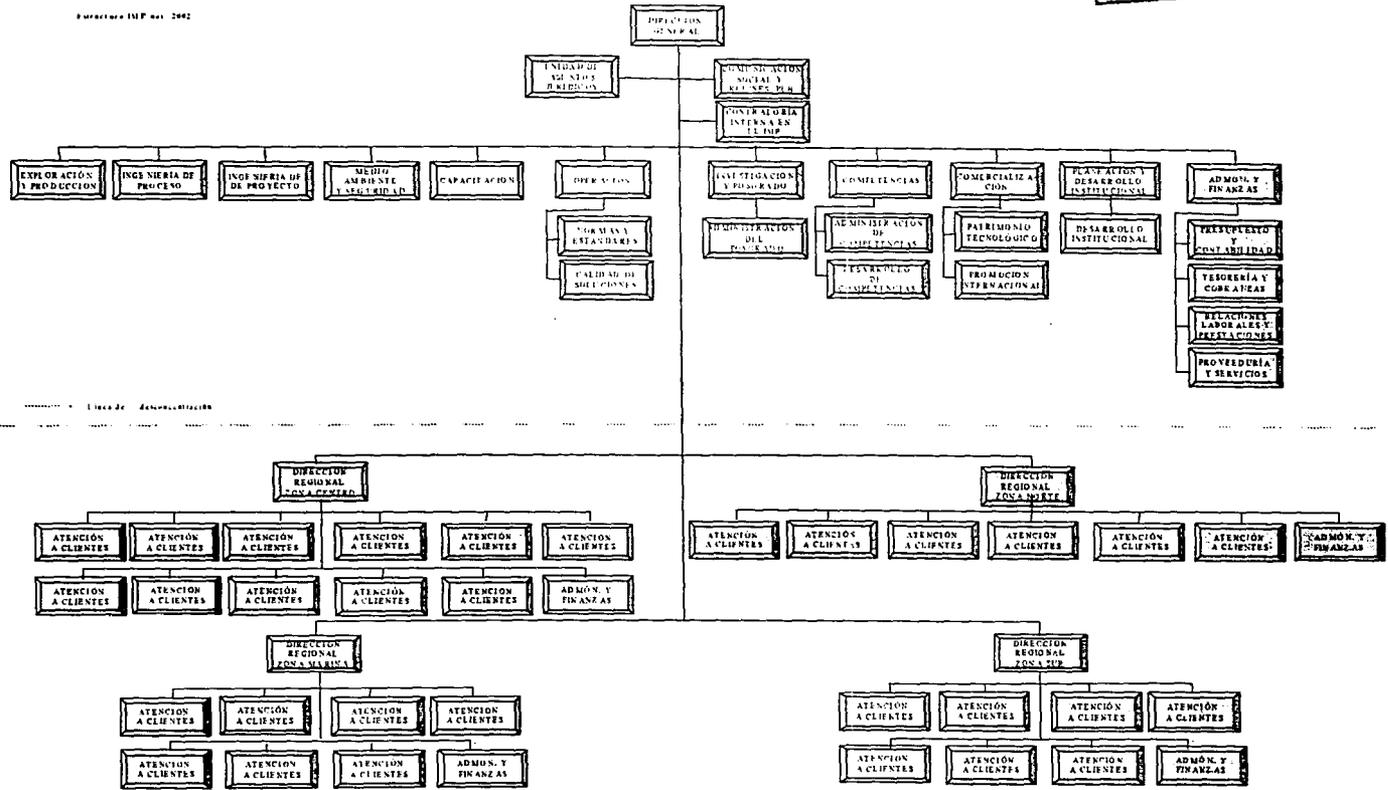
- Establecer un Posgrado de excelencia nacional e internacional orientado a desarrollar talento al formar investigadores y especialistas, líderes en la innovación.

En la actual estructura organizacional del IMP se contemplan once Direcciones Ejecutivas y cuatro Direcciones Regionales, de las Direcciones Ejecutivas cinco son Unidades de Negocio siendo Capacitación una de ellas como puede observarse en la figura 3.1

FIGURA 3.1

" ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL IMP "

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Fuente: Gaceta IMP Órgano Informativo de Control Interno, Segunda Época, Año III, Número 89, 2000.

3.3 PLATAFORMAS DE OPERACIÓN DEL IMP

El dinamismo de la institución impulsa que sus objetivos estén en constante evolución y para lograrlos, las decisiones tomadas por los ejecutivos en la conducción de la organización están direccionadas para consolidar su desarrollo.

Durante su evolución el Instituto ha experimentado una serie de modificaciones en su filosofía y estructura organizacional, siempre orientada a cubrir las expectativas de sus clientes y considerando la comunicación entre las diferentes líneas de mando.

La estructura actual sienta sus bases en los diferentes procesos inmersos en la organización así como en el cumplimiento de los proyectos considerando la integración del personal en equipos de trabajo de alto rendimiento.

Como consecuencia de este análisis se han identificado cuatro plataformas las que están armónicamente integradas para la consecución de los objetivos estratégicos y funcionales de la organización. Estas plataformas son:

3.3.1 Investigación y Desarrollo Tecnológico

Cuya finalidad es generar conocimiento científico y desarrollar tecnologías de vanguardia que permitan al IMP fortalecer su posición tecnológica y ofrecer soluciones competitivas a la Industria del Petróleo.

La investigación y el desarrollo tecnológico juegan un papel fundamental dentro de la organización del instituto con dos propósitos básicos: que sus resultados se conviertan en realidades industriales de aplicación práctica para la industria petrolera y, al mismo tiempo, que promuevan servicios y productos del IMP con un carácter distintivo por su contenido tecnológico.

Se separa el quehacer de la investigación y desarrollo de tecnologías de la preocupación por la facturación, buscando que la conducción de esas actividades se centre en la obtención de resultados sustantivos, orientados a la generación de conocimientos que permitan tanto la comprensión de los fundamentos científicos de diversos fenómenos físicos y químicos como su aplicación a problemas asociados a la industria petrolera, promoviendo la publicación de los aspectos científicos en revistas con arbitraje que den prestigio a la institución y sus investigadores, y la producción de patentes que sustenten los nuevos servicios y productos basados en la propiedad industrial.

En la estrategia de negocio de PEMEX se debe considerar al IMP como parte integral de la misma paraestatal ya que por lo general se involucra al Instituto en el planteamiento de la estrategia tecnológica.

3.3.2 Atención al Cliente

Lo primordial de esta plataforma es dar atención al cliente con productos de alto valor y proyectos orientados a soluciones de calidad, adoptando la política de verificar y documentar la satisfacción del cliente lo que permite evaluar y retroalimentar el sistema de calidad.

Los propósitos de esta plataforma son: uniformizar la calidad de los proyectos, reforzar la atención al cliente al más alto nivel, sistematizar la certificación de la satisfacción del cliente, y sistematizar la retroalimentación de los resultados de la aplicación en los proyectos.

- Desarrollar y mantener la perspectiva general de todo lo que puede ofrecer el IMP.
- Desarrollar y mantener un conocimiento profundo de las necesidades del cliente.
- Crear y mantener la relación con el cliente en la venta, dando seguimiento a los compromisos contraídos.
- Evaluar y dar seguimiento al impacto de las soluciones, para garantizar la satisfacción del cliente.
- Alertar al IMP en cuanto a necesidades futuras del cliente que puede ser oportunidades para la investigación, nuevos productos y soluciones integrales.
- Administrar, proporcionar y supervisar los proyectos de los servicios, productos y soluciones de alto contenido tecnológico al cliente, en el ámbito regional de su competencia.
- Instrumentar las estrategias de comercialización de las capacidades, recursos e infraestructura del IMP en la región.

A partir de 1999 la relación comercial entre Petróleos Mexicanos y el Instituto Mexicano del Petróleo se da a través del Convenio PEMEX-IMP 2924 del que se derivan contratos específicos para la formalización de la prestación de servicios y productos, que es la base normativa para el desempeño de ésta plataforma.

3.3.3 Negocio Basado en Soluciones

Se considera la plataforma desde el punto de vista de proporcionar soluciones integrales para satisfacer necesidades de la industria petrolera, en un marco de calidad, seguridad y protección al medio ambiente, con enfoque de negocio, generando valor al cliente y a la institución.

Las atribuciones de los Directores Ejecutivos de Solución son:

- Estandarización en la ejecución y operación de los proyectos, independientemente de la ubicación geográfica de los recursos humanos.
- Coordinar la elaboración de los Planes de Negocio con las cuatro plataformas.
- Asegurar que cada elemento del negocio, sea producto, proyecto, laboratorio, taller, etc. forme parte del Plan de Negocio.
- Asegurar que la unidad de negocio no invada con sus productos el área de otra.
- Presentar ante el Comité de Presupuesto las necesidades de inversión de la unidad de negocio y la calendarización respectiva.
- Vigilar que se cumpla lo establecido en el Plan de Negocio.
- Medir avances, modificaciones, desviaciones y proponer y / o aplicar, las acciones correctivas necesarias, que permitan dar cumplimiento a las metas fijadas en el Plan de Negocio.
- Cuidar el inicio del diseño de nuevos productos o la modernización de actuales, cuando no se haya identificado el cliente potencial y estimado el tamaño de mercado.

El sustento financiero de las acciones para dar cumplimiento a la Misión institucional se finca en actividades con orientación de negocio: ejercer un presupuesto de gasto para proporcionar productos y servicios y facturar a precios competitivos, que al mismo tiempo permitan la generación de remanentes. El superávit económico se revertirá al financiamiento de los proyectos estratégicos, que influirán en el crecimiento de las competencias institucionales, de los programas de investigación y de otras iniciativas de mejora operativa.

3.3.4 Competencias Institucionales

Esta cuarta y última plataforma consiste en la capacidad para hacer cosas, llámese investigación y desarrollo tecnológico, atención al cliente, productos, servicios, soluciones, administración o gestión, esta basada en la suma de cuatro factores fundamentales a cuyo conjunto se le denomina competencia: factor humano, factor tecnológico, factor metodológico y factor de infraestructura material relacionada con equipos, laboratorios, plantas piloto, hardware, software, etc.

Las competencias se han estructurado para atender necesidades específicas de las unidades de negocio. Se han definido 25 competencias, administradas por los Ejecutivos de Competencias, con una capacidad de gestión gerencial.

Las competencias tienen un papel fundamental en el desarrollo del factor metodológico, con la generación de normas, estándares, instructivos para uniformar trabajos equivalentes que se realizan en diversos proyectos y ubicaciones geográficas, además de facilitar y agilizar tareas de carácter repetitivo.

De igual modo, tienen la responsabilidad de diseñar los procesos y procedimientos y listas de verificación correspondientes.

La Dirección Ejecutiva de Competencias tiene las siguientes atribuciones:

- Normar, regular y orientar el desarrollo de competencias y especialidades del IMP, así como establecer los vínculos de relación para la capacitación, transferencia de tecnología entre la investigación y desarrollo tecnológico y la prestación de servicios a la industria petrolera, petroquímica y química en México y el extranjero;
- Desarrollar los recursos humanos de alto nivel de desempeño de las competencias del Instituto;
- Aplicar las políticas de formación de recursos humanos altamente especializados; en los aspectos de investigación y docencia, prestación de servicios técnicos, productos y de servicios tecnológicos;
- Administrar el factor humano que integra las competencias de negocio conforme el marco de atribuciones e instrumentar un programa de reclutamiento y selección para asegurar el desarrollo de éste;
- Formular e integrar el material pedagógico y didáctico de las competencias, así como los fundamentos del desarrollo tecnológico para la industria petrolera, petroquímica y química;
- Instrumentar el proceso de empleo, formación, promoción y desempeño del servicio profesional de carrera para el personal.
- Instrumentar un sistema integral de administración del factor humano basado en el desarrollo de competencias así como vigilar la implantación de la normatividad que se expide para su efecto.

Las competencias identificadas y que operan actualmente son:

Ciencias Básicas
Catálisis
Química Aplicada
Materiales y Corrosión
Laboratorio
Yacimientos
Exploración

Ingeniería Civil
Ingeniería Electromecánica
Ingeniería Asistida por Computadora
Medio Ambiente
Tecnologías de Información
Economía
Administración de Proyectos

Geofísica de Pozos
Perforación de Pozos
Producción de Hidrocarburos
Ingeniería de Sistemas de Procesamiento
Instrumentación y Control
Operación y Seguridad

Calidad
Desarrollo Humano
Gestión
Administración
Técnicas, Artes y Oficios

3.4 MARCO ESTRATÉGICO DE REFERENCIA DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN

3.4.1 Misión.

Con base en la estrategia de negocios de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, se requiere sumar los esfuerzos de todos y cada uno de sus colaboradores e integrarlos alrededor de su misión:

"Generar y transmitir conocimientos especializados para el desarrollo del factor humano de la Industria Petrolera Nacional, a través del ofrecimiento oportuno, rentable y competitivo de soluciones integrales en capacitación y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional. Todo ello, con base en un compromiso de excelencia en el servicio, innovación y trabajo en equipo"⁸.

Con esta misión, los esfuerzos y recursos de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, están orientados estratégicamente para el desarrollo de las diferentes líneas de productos que integran el negocio de capacitación.

3.4.2 Visión.

Para tal efecto y con la finalidad de orientar eficientemente las acciones de su programa de trabajo, la Dirección Ejecutiva de Capacitación, tiene como visión estratégica:

"Ser proveedor preferente y socio estratégico de Petróleos Mexicanos como líder, certificado en la generación y transmisión de conocimientos especializados con alto contenido tecnológico, a través de la aplicación de un sistema de valores que promueva el continuo desarrollo del personal que colabora en la Industria Petrolera Nacional"⁹.

Cumplir con su misión y hacer realidad su visión estratégica, es responsabilidad y compromiso compartido de todo el personal que integra la Dirección Ejecutiva de Capacitación. De igual manera es su responsabilidad avanzar en el logro de los objetivos de facturación, generación de remanentes, participación en el mercado e inversiones que cada línea de productos requiere para fortalecerse a corto y mediano plazos.

3.4.3 Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos de la Dirección Ejecutiva de Capacitación que orientarán las acciones para el fortalecimiento de cada una de las líneas de productos son:

1.- Satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente, a través de:

⁸ Plan de Negocio de la Dirección Ejecutiva de Capacitación 2000-2006, Noviembre 2002.

⁹ Idem.

- El conocimiento de sus procesos de trabajo, objetivos y metas estratégicas.
- El incremento de la capacidad de respuesta del personal de capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional, a los requerimientos de servicio del cliente.

2.- Ofrecer soluciones integrales con base en un enfoque multidisciplinario en capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional con calidad certificada, a través del fortalecimiento de:

- La adecuación y modernización de la infraestructura para proporcionar los servicios de capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional.
- La especialización del factor humano.
- La tecnología educativa de vanguardia.

3.- Incrementar la capacidad competitiva de los servicios de capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional, por medio de:

- La actualización del catálogo de precios conforme a las referencias nacionales e internacionales del mercado.
- El mantenimiento de la certificación en calidad del proceso "soluciones en capacitación" y la obtención la certificación en los "servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional".

Para el logro de los objetivos anteriores la Dirección Ejecutiva de Capacitación realiza sus actividades operativas a través de 4 Gerencias de Atención al Cliente Regionales ubicada en las Direcciones Regionales de Zona, quienes por estructura atienden directamente al cliente y desarrollan los servicios en toda la república mexicana.

Adicionalmente, la Dirección Ejecutiva de Capacitación cuenta con Ejecutivos de Producto dedicados al cuidado, mantenimiento, diseño y desarrollo de productos, así como a la actividad normativa para la ejecución de la especialidad de capacitación.

3.4.4 Portafolio de negocios y líneas de productos.

El portafolio de negocios de la Dirección Ejecutiva de Capacitación está conformado por cinco líneas de productos, las cuales a su vez integran una cartera de veintinueve productos específicos.

Estas líneas de productos tienen como propósito proporcionar capacitación especializada y servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional, a todos los niveles del personal de la Industria Petrolera Nacional, contar con instalaciones adecuadas para eventos presenciales y virtuales; así como la elaboración de materiales de apoyo a la capacitación.

Con base en esta plataforma de negocio se identifican y describen las cinco líneas de productos que, en su conjunto, integran la capacidad competitiva de la Dirección Ejecutiva de Capacitación para atender eficazmente la demanda de su mercado.

"En este orden de ideas, a continuación se presenta el portafolio de negocios de la Dirección Ejecutiva de Capacitación.

Línea 1: Capacitación Manual y de Apoyo.

Es el conjunto de productos para desarrollar habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes para mejorar las capacidades y elevar el nivel de desempeño del personal técnico, manual y de apoyo para que pueda desarrollar una tarea específica.

Productos específicos:

- Operación.
- Mantenimiento y seguridad.
- Apoyo a la operación.
- Diplomados (nacionales e internacionales)

Línea 2: Actualización y Desarrollo Profesional.

Es el conjunto de productos que contribuyen a la formación, actualización y educación continua del personal profesional para elevar su nivel de desempeño.

Productos específicos:

- Diplomados (nacionales e internacionales).
- Técnico
- Conductual
- Informática paquetería
- Idiomas
- Idiomas de inmersión total
- Estrategias de comunicación y negociación en lenguas extranjeras
- Idiomas técnicos especializados
- Económico-Administrativo
- Posgrados (nacionales e internacionales)

Línea 3: Actualización y Desarrollo Ejecutivo y de Dirección.

Es el conjunto de productos que contribuyen al desarrollo y mejoramiento de habilidades directivas y de pensamiento estratégico para elevar el nivel de desempeño del personal ejecutivo y directivo de la organización.

Productos específicos:

- Desarrollo de habilidades directivas.
- Eventos de alta dirección.
- Eventos IMP.
- Posgrados (nacionales e internacionales).
- Diplomados (nacionales e internacionales).

Línea 4: Servicios Técnicos en Desarrollo Humano y Organizacional.

Es el conjunto de productos relacionados con el análisis, diagnóstico, formulación y selección de opciones que proporcionan guías de acción para integrar alternativas de solución organizacional.

Productos específicos:

- Desarrollo organizacional.
- Desarrollo humano.
- Calidad.
- Preparación y evaluación para la calificación y/o certificación de competencias laborales.

- Formación (reclutamiento, selección e inducción de becarios).

Línea 5: Servicios Académicos y Medios Educativos.

Es un conjunto de productos orientados a incrementar la calidad de las soluciones de capacitación, actualización profesional y desarrollo de ejecutivos y directivos, a través de medios educativos de vanguardia.

Productos específicos:

- Administración de los centros de capacitación PEMEX y/o IMP.
- Coordinación y apoyo para eventos internos de PEMEX.
- Materiales de apoyo a la capacitación.
- Diseño instruccional para soluciones en capacitación.
- Eventos de capacitación y desarrollo a distancia, en línea o virtual¹⁰

Para la realización de los proyectos y programas asociados a los productos de las cinco líneas de negocio de la Dirección Ejecutiva de Capacitación se cuenta con Jefes de proyecto y Jefes de programa que son personal especialista en desarrollo humano con los siguientes perfiles:

Nombre del Cargo: “Jefe de proyecto

• **Descripción Genérica:**

Es el responsable de planear, programar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el proyecto

• **Descripción Específica:**

- | | |
|---|--|
| • Elabora la propuesta técnica económica | • Negocia el certificado de entrega y recepción, registra la factura y vigila su cobro |
| • Negocia la propuesta | • Vigila el cobro a PEMEX |
| • Elabora el plan de calidad del proyecto | • Realiza los ajustes al presupuesto de ingresos |
| • Elabora los presupuestos del proyecto | • Evalúa la participación del personal en el proyecto |
| • Confirma al personal en SAP | • Realiza el cierre técnico y administrativo del proyecto |
| • Asigna las tareas al personal | • Registra y resuelve las quejas y no conformidades sobre el proyecto |
| • Elabora el programa mensual de egresos e ingresos | • Selecciona y evalúa a los instructores |
| • Libera las solicitudes de pedido | • Registra la solicitud de pedido y verifica la entrega de las compras críticas |
| • Supervisa la calidad de los procesos | • Valida el programa de instructores |
| • Aplica y registra medidas correctivas y preventivas de desviación | • Revisa y verifica la calidad de las instalaciones |
| • Vigila y autoriza la notificación del personal | • Verifica periódicamente el cumplimiento de especificaciones con los clientes y usuarios. |
| • Vigila y autoriza los gastos del proyecto | |

¹⁰ Plan de Negocio 2002 – 2006 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación. Noviembre 2002.

Requerimientos Académicos:

Licenciatura en especialidades de ingeniería o administrativas
Estudios sobre desarrollo de personal
Otros Requerimientos
Experiencia de 5 años en administración de programas de capacitación
Disponibilidad
Actitud de servicio al cliente y al trabajo en equipo

Nombre del Cargo: **Jefe de programa**

- Descripción Genérica:

Es el responsable de planear, programar, ejecutar y evaluar las actividades relacionadas con las actividades relacionadas con la ejecución de los programas de capacitación.

- Descripción Específica:

- Participa en la detección y diagnóstico de necesidades de capacitación
- Analiza los programas autorizados por PEMEX y solicita información faltante de los programas
- Propone instructores para los cursos del programa
- Concerta con los instructores los cursos de su especialidad
- Recluta instructores
- Negocia programa mensual
- Negocia fechas con instructor
- Revisa el cumplimiento de requisitos institucionales para contratación de instructores
- Registra la solicitud de pedido e impresión de contrato
- Verifica firma de contrato del instructor
- Notifica asistencia
- Negocia prácticas y transportación
- Vigila el cumplimiento de la calidad en el evento
- Aplica y registra medidas correctivas y preventivas de desviación
- Aplica instrumentos de evaluación
- Realiza informe del evento y programa
- Coteja con PEMEX la información soporte de la facturación
- Verifica el pago del instructor

Requerimientos Académicos:

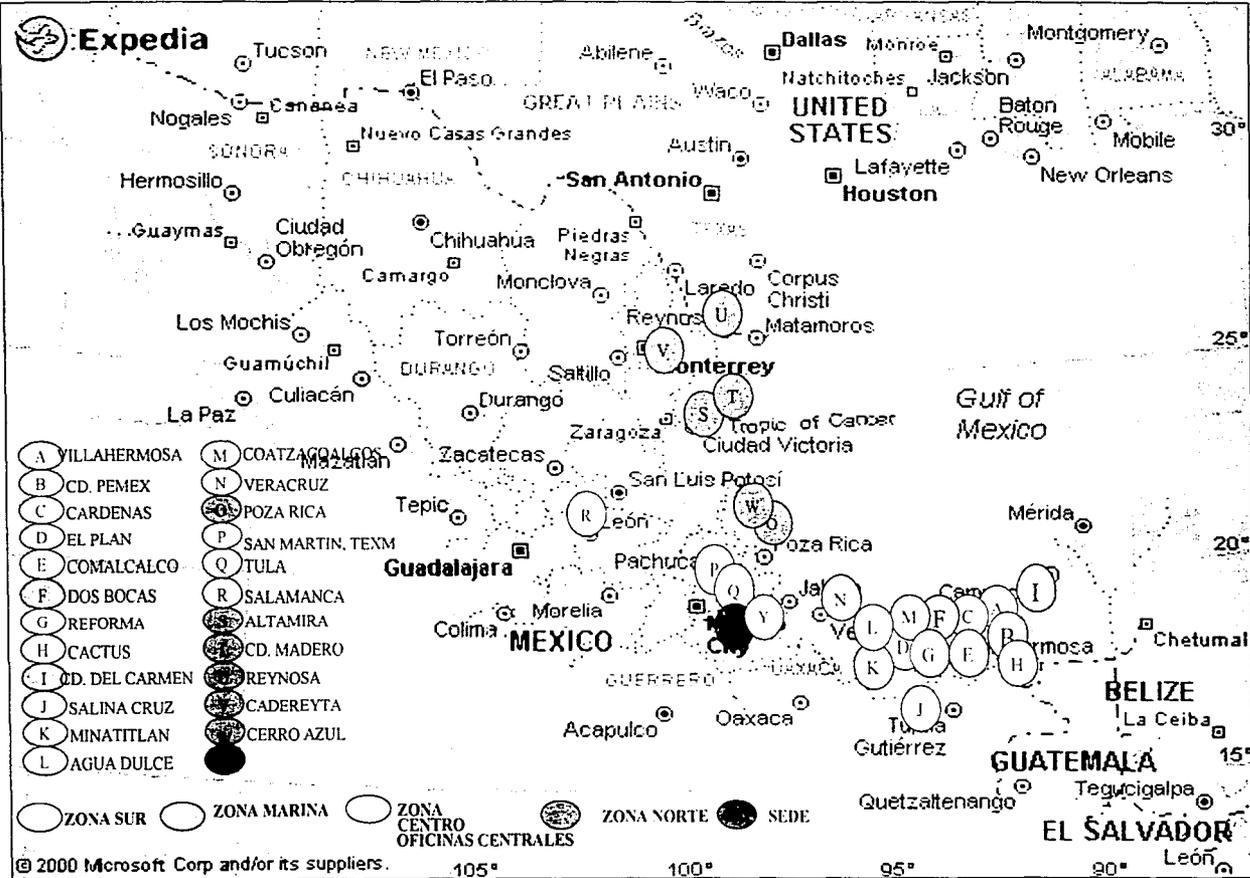
Licenciatura en especialidades de ingeniería o administrativas
Estudios sobre desarrollo de personal
Otros Requerimientos
Experiencia de 3 años en administración de programas de capacitación
Disponibilidad
Actitud de servicio al cliente y al trabajo en equipo"¹¹

Las actividades de desarrollo humano se llevan a cabo en 24 centros de capacitación ubicados en todo el país, centros que dependen de las cuatro Direcciones Regionales de Zona. La figura 3.2 presenta la distribución geográfica de los mismos.

¹¹ Perfiles elaborados por la Competencia de Desarrollo Humano IMP. Octubre 2001.

FIGURA 3.2

"DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN IMP"



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fuente: Plan de Negocio 2002 – 2006 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación. Noviembre 2002.

RESUMEN

La Misión del Instituto Mexicano del Petróleo señala "Transformamos el conocimiento en realidades industriales innovadoras".

La innovación, la comercialización y desempeño financiero, la excelencia operacional, la comunidad IMP y el posgrado son los cinco objetivos estratégicos institucionales; mismos que para su logro hay cuatro plataformas organizacionales: investigación y desarrollo tecnológico, atención al cliente, soluciones y competencias.

La Unidad de Negocio de Capacitación esta posicionada a nivel de Dirección Ejecutiva y en su marco estratégico de referencia presenta además de su misión y su visión, los objetivos estratégicos que consisten en: satisfacer las necesidades y superar las expectativas de cliente, ofrecer soluciones integrales con enfoque multidisciplinario en capacitación especializada y servicios técnicos con calidad certificada, e incrementar la capacidad competitiva de capacitación y servicios técnicos.

El portafolio de negocios de la Dirección Ejecutiva de Capacitación cuenta con cinco líneas de productos y 29 productos específicos que integran la capacidad competitiva de dicha Dirección.

Para la realización de los proyectos y programas asociados a los productos y servicios de capacitación se cuenta con Jefes de proyecto y Jefes de programa que son los responsables de planear, programar, ejecutar y controlar las actividades de la especialidad.

BIBLIOGRAFIA

- Instituto Mexicano del Petróleo, Estatuto Orgánico del IMP. Noviembre 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Gaceta IMP Órgano informativo de Control Interno, Segunda Época, AÑO III, Número 89. 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Perfiles elaborados por la Competencia de Desarrollo Humano IMP. Octubre 2001.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan de Negocio 2002 – 2006 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, Noviembre 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico 2002-2006 del IMP.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico 2000 – 2005 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación. Mayo 2002.
- Petróleos Mexicanos, Planes de Negocio de los Organismos Subsidiarios.
- Sampieri Hernández Roberto, Collado Fernández Carlos y Lucio Bautista Pilar "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". SEGUNDA EDICIÓN, México 1991, Editorial Mc-GRAW HILL.

CAPITULO IV

UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN EN LA REGIÓN CENTRO

*“Una jornada de mil millas también
empieza con el primer paso”*

Lao Tzu

IV. UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN EN LA REGIÓN CENTRO

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La Unidad de Negocio de Capacitación en la Región Centro se denomina Gerencia de Atención a Clientes y está adscrita a la Dirección Regional Zona Centro del IMP, su función principal es supervisar la calidad de los proyectos de capacitación que se realizan en esa Región.

La citada Gerencia atiende a los 4 Organismos Subsidiarios y a las 10 áreas del Corporativo de Petróleos Mexicanos. La jefatura de la gerencia y el propio Centro Oficinas Centrales del IMP se ubican a unos cuantos metros del Centro Administrativo de PEMEX en la Ciudad de México.

Cabe destacar que esa área de negocio es la de mayor dispersión geográfica de las cuatro regiones de capacitación que atiende a una población potencial de 54,500 trabajadores de Petróleos Mexicanos, 4 de las 6 refinerías a nivel nacional y 4 de las 5 Gerencias Comerciales existentes que equivalen al 80% de la capacitación que se da a través del IMP para PEMEX Refinación.

En relación a PEMEX Petroquímica la Gerencia administra el 50% del programa de esta Subsidiaria.

La participación de los ingresos por PEMEX Exploración Producción representa el 42% de la facturación de la Gerencia.

Por su ubicación en la Ciudad de México proporciona los servicios de capacitación del 50% del Programa de las áreas del Corporativo que es desarrollado tanto en el Distrito Federal como foráneo.

Es importante señalar que el universo del Centro Administrativo de PEMEX es de 10,827 trabajadores de los cuales el 43% es del Corporativo, el 34% de Refinación, 11% de Exploración Producción, 11% de Gas y Petroquímica Básica y el 1% de Petroquímica.

A continuación se presenta en la figura 4.1 el mapa con los centros de capacitación ubicados en el ámbito geográfico de la Dirección Regional Zona Centro.

Figura 4.1

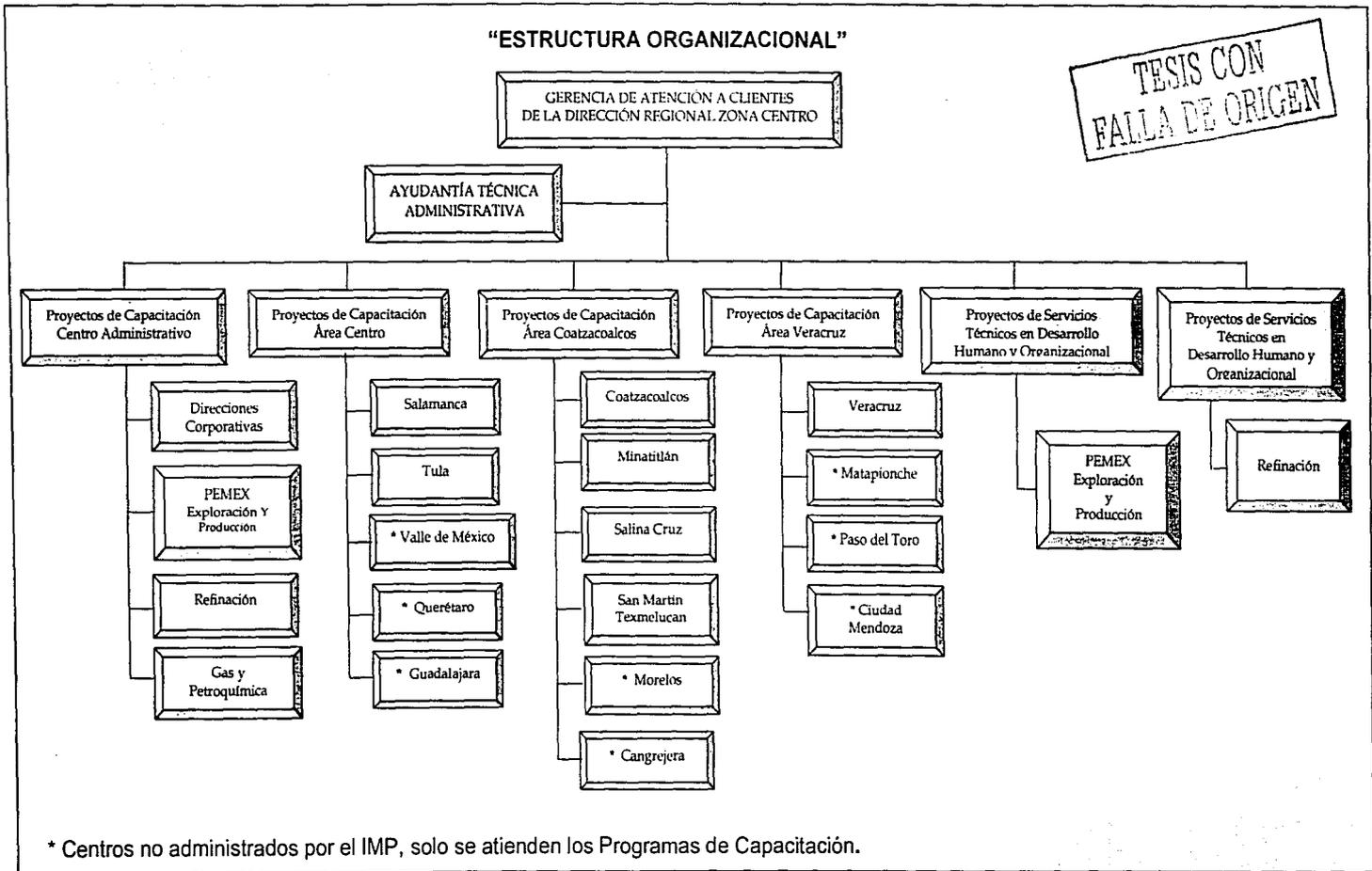


Fuente: Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro, Febrero 2003.

De los centros IMP adscritos a la Región Zona Centro, Oficinas Centrales es el que atiende al Centro Administrativo de PEMEX y áreas circundantes, y es el que está sujeto a una alta competitividad de sus productos y servicios. En México existe aún gran centralización de la toma de decisiones con una amplia diversidad de clientes ya que en el caso del Corporativo cada Gerencia es un cliente. También en el Centro Administrativo se hacen negociaciones de programas nacionales, esto es, son cursos impartidos en cualquier parte de la República exista o no un Centro PEMEX y su equivalente del IMP, dificultando la coordinación y logística para la instrumentación de los mismos. Otro de los programas que se negocian en México es el correspondiente a PEMEX Refinación aún cuando es atendido a través de los centros de la Región Centro y de la Región Norte del IMP, ya que la administración del presupuesto y la contratación están a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos ubicada en el Distrito Federal.

En la figura 4.2 se presenta la estructura organizacional de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro a través de la cual se atienden los proyectos de capacitación solicitados por Petróleos Mexicanos en la Región. Los centros adscritos son Oficinas Centrales, Salamanca, Tula, San Martín Texmelucan, Veracruz, Coatzacoalcos, Minatitlán, Salina Cruz cada uno de ellos a su vez atiende los requerimientos de los centros de Trabajo Petroleros más cercanos.

FIGURA 4.2



Fuente: Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro. Febrero 2003.

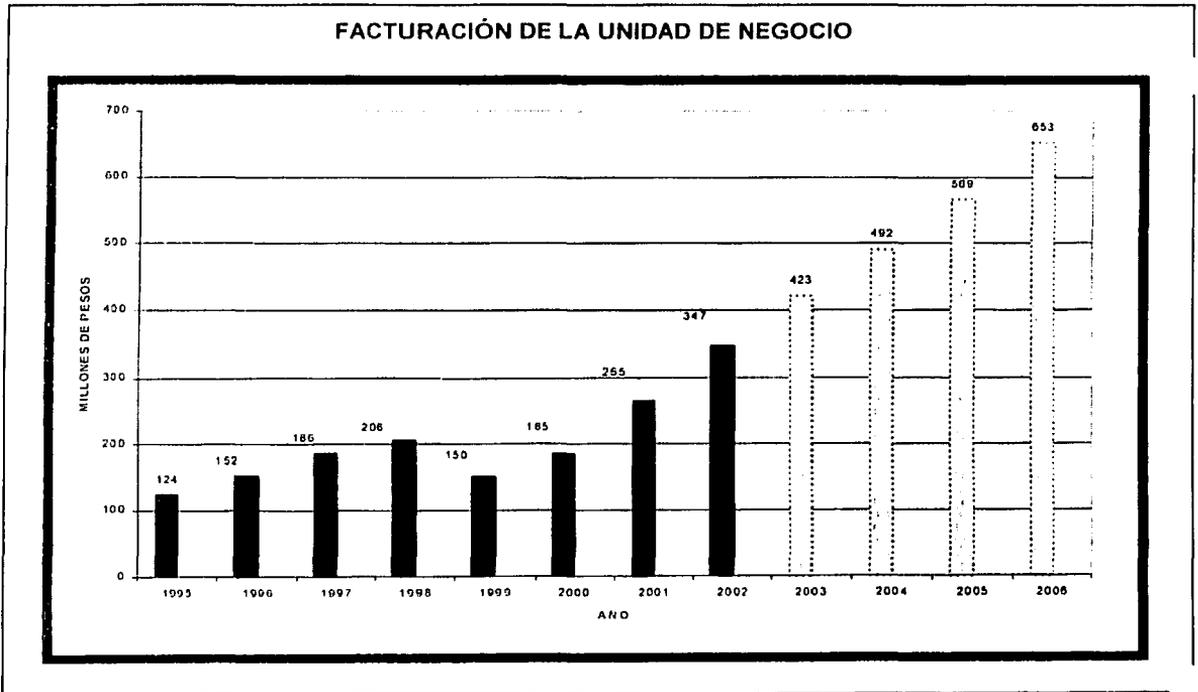
4.2 COMPARATIVO PROGRAMÁTICO Y DE FACTURACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CAPACITACIÓN Y DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ZONA CENTRO

4.2.1 Unidad de Negocio de Capacitación.

La Dirección Ejecutiva de Capacitación en su Plan de Negocio 2002-2006 ha establecido la facturación esperada durante ese período, misma que es la base para proyectar el comportamiento de ingresos de la Gerencia de Atención a Clientes.

En la figura 4.3 se presenta la facturación obtenida por capacitación y servicios técnicos de 1995 al año 2002 y la proyección del 2003 al 2006 y en el cuadro 4.1 se desglosan los ingresos por línea de producto de 1999 a 2006 de la propia Unidad de Negocio.

FIGURA 4.3



Fuente: Plan de Negocio de la Dirección Ejecutiva de Capacitación 2002-2006. Noviembre 2002.

CUADRO 4.1

FACTURACIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTO DE 1999 A 2006

(Millones de Pesos)

Líneas de Productos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
LP1 (Capacitación manual y de apoyo).	52.27	64.47	91.88	127.31	132.77	151.45	173.27	191.91
LP2 (Actualización y desarrollo profesional).	55.38	68.31	97.36	112.63	130.49	148.67	169.18	198.50
LP3 (Actualización y desarrollo ejecutivo y directivo).	1.02	1.26	1.80	2.00	17.50	19.60	22.15	25.25
LP4 (Servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional).	20.30	25.04	35.36	60.96	74.67	88.85	104.27	121.01
LP5 (Servicios académicos y medios educativos).	20.90	25.78	36.74	43.84	67.87	83.19	100.43	116.75
TOTAL	149.88	184.87	263.46	346.73	423.30	491.76	569.30	653.41

LP= Línea de Producto.

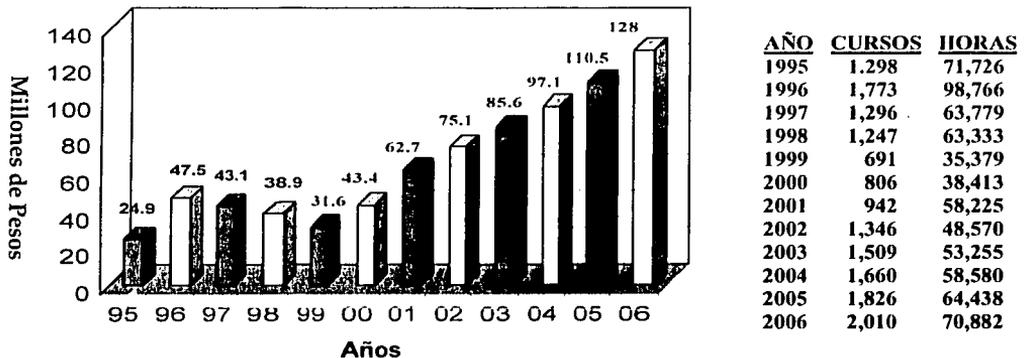
Fuente: Plan de Negocio 2002-2006 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación. Noviembre 2002.

4.2.2 Gerencia de Atención a Clientes.

En la figura 4.4 se muestra el comportamiento operativo y de facturación de la Gerencia de Atención a Clientes durante el periodo 1995 al 2002 y la proyección del 2003 al 2006 y en el cuadro 4.2 se desglosan los ingresos por línea de producto de 1999 a 2006.

FIGURA 4.4

**GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ZONA CENTRO
"COMPORTAMIENTO OPERATIVO Y DE FACTURACIÓN 1995-2002 Y PROYECCIÓN 2003 - 2006"**



Fuente: Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro. Febrero 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 4.2

GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ZONA CENTRO
 "FACTURACIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTO DE 1999 A 2002 Y PROYECCIÓN 2003 - 2006"

(Millones de Pesos)

Líneas de Productos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
LP1 (Capacitación manual y de apoyo).	10.0	11.8	14.9	15.1	16.9	18.9	21.2	23.8
LP2 (Actualización y desarrollo profesional).	9.2	15.7	17.3	18.5	21.9	25.2	28.9	33.8
LP3 (Actualización y desarrollo ejecutivo y directivo).	0.3	0.9	1.3	2.1	3.2	4.7	7.1	10.6
LP4 (Servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional).	7.5	5.3	19.1	28.2	31.1	34.2	37.6	41.4
LP5 (Servicios académicos y medios educativos).	4.6	9.7	10.1	11.2	12.5	14.1	16.1	18.4
TOTAL	31.6	43.4	62.7	75.1	85.6	97.1	110.9	128

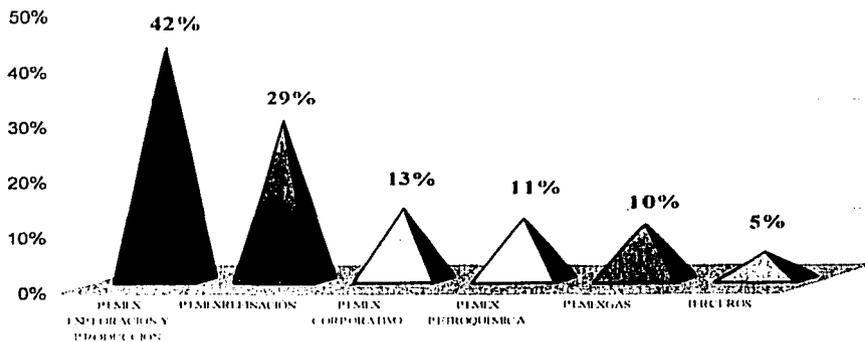
LP= Línea de Producto.

Fuente: Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro. Febrero 2003.

En la siguiente figura se detalla la participación de la Facturación de los servicios de capacitación por Subsidiaria en la Región Centro durante el año 2002.

FIGURA 4.5

PARTICIPACIÓN DE LA FACTURACIÓN POR SUBSIDIARIA EN LA GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES EN EL 2002



Fuente: Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro. Febrero 2003.

Asimismo en el Anexo No. III de este caso práctico se detallan datos sobre horas capacitación, distribución porcentual por tipo de programa y por organismo de PEMEX, evolución estadística, comparativo financiero por años y por productos.

Los productos de las Líneas 1 y 2 de capacitación manual, técnica, obrera y los de alta especialidad son la mayor fortaleza para el IMP, dado que hay muy poca competencia por ser temáticas de especialidades petroleras y en las cuales se tiene instructores de mucha experiencia como es en las especialidades de operación de plantas, del mismo modo en las de alto contenido tecnológico, se cuenta con profesionales especialistas e investigadores del propio IMP que pueden desarrollar programas de actualización profesional en tecnologías llamadas duras tales como: capacidades tecnológicas de PEP en yacimientos, perforación, productividad de pozos, en procesos e instalaciones, seguridad y protección ambiental, entre otras y para PEMEX Refinación y Petroquímica sobre procesos, operación de planta, etc.

Sin embargo a nivel profesional las especialidades administrativas y conductuales son las más demandadas en la ciudad de México pero también donde hay innumerables proveedores que han ido teniendo cada vez mayor participación en el mercado de PEMEX, de igual manera para los servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional hay grandes competidores nacionales e internacionales que se encuentran ya ofreciendo sus servicios en las oficinas de Petróleos Mexicanos.

4.3 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

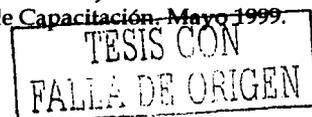
Tomado del Plan Estratégico 2002-2006 de la Gerencia Región Centro de Capacitación¹² y el Plan de Mercadotecnia¹³ que fue elaborado durante los estudios de maestría en Administración (Organizaciones) se tiene el Diagnóstico Interno y el Externo de la propia Gerencia, así como también el posicionamiento de los productos y servicios de capacitación en la Región.

4.3.1 Diagnóstico Interno.

FORTALEZAS	PROCESO	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Estructura orientada a la atención al cliente, hacia las soluciones integrales y el desarrollo de las competencias institucionales. 	ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> La cultura de planeación es incipiente. Apoyo insuficiente de otras Gerencias Regionales para la atención de los servicios de capacitación foráneos administrados por la zona centro.
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de los criterios de operación del cliente, de sus procesos, objetivos y metas estratégicas. 	PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> Existen limitaciones normativas en procesos operativos y administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un sistema de información integral tanto en la administración de proyecto como en los procesos administrativos. 	SISTEMAS DE INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Faltan programas actualizados para la utilización del potencial del equipo de cómputo. No existe un sistema de comunicación electrónica eficiente entre los centros de trabajo IMP.

¹² Plan Estratégico 2002-2006 de la Gerencia Región Centro de Capacitación. Julio 2002.

¹³ Plan de Mercadotecnia 1999-2003 de la Gerencia Región Centro de Capacitación. Mayo 1999.



<ul style="list-style-type: none"> • El IMP cuenta con personal de alto nivel de especialidad. • Personal con experiencia en el sistema de capacitación de PEMEX. • Hay cultura de espíritu de servicio • Flexibilidad del personal para atender a diferentes servicios. • Capacidad de respuesta inmediata • Gran sentido de pertenencia. • La Región es la primera en el IMP en contar con instructores internos certificados ante el CONOCER. 	<p style="text-align: center;">RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización del personal en tecnología de punta en capacitación. • Falta un programa de desarrollo de carrera. • La posibilidad de crecimiento de la plantilla es escasa. • El personal especialista técnico está poco motivado para participar como instructor. • La conformación de la plantilla no corresponde al tipo de servicios que se quiere ofrecer. • Carencia de personal para ofrecer servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional. • Falta de certificación del personal encargado de la administración de la capacitación. • Falta del dominio del SAP.
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones cercanas ó dentro de los centros de trabajo del cliente. • Facilidad de acceso a equipos y sistemas del cliente. • En algunos centros foráneos el cliente proporciona parte del mantenimiento de las instalaciones. 	<p style="text-align: center;">RECURSOS MATERIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo y material e instalaciones insuficientes y no actualizados. • Se carece de mobiliarios adecuado. • No existe un programa adecuado de adquisiciones. • Pocas instalaciones propias y vanguardistas. • Mantenimiento insuficiente de instalaciones de equipo y mobiliario.
<ul style="list-style-type: none"> • Se generan recursos propios • Se tiene una gran rentabilidad. • Presupuestos asignados de manera sostenida por el cliente hacia el servicio de capacitación del IMP. • Se cuenta con indicadores para medir el desempeño de los proyectos. 	<p style="text-align: center;">RECURSOS FINANCIEROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen modificaciones y restricciones presupuestales durante el ejercicio. • Falta de aplicación del programa de inversión para adquirir y sustituir equipo requerido en la capacitación. • Techos presupuestales rígidos. • Existe una regulación excesiva y poco flexible.
<ul style="list-style-type: none"> • La competencia de desarrollo humano está comprometida con la aplicación del sistema de calidad. • Se conocen las experiencias de PEMEX en la implantación de sus programas de calidad. • Se cuenta con la certificación del proceso operativo de capacitación bajo la Norma ISO-9001:2000 a partir de 	<p style="text-align: center;">CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen procesos y procedimientos susceptibles de mejora. • Falta mayor madurez en la implantación del Sistema de Calidad en los centros foráneos. • Modificaciones constantes a los procedimientos del proceso PS-CA certificado.

<ul style="list-style-type: none"> diciembre del 2000. Se han integrado al proceso de capacitación varias acciones de mejora desarrolladas por la propia Gerencia. 		<ul style="list-style-type: none"> Pendiente certificar el proceso de servicios técnicos.
<ul style="list-style-type: none"> Los servicios están orientados a necesidades reales del cliente. A partir de diciembre de 2002 se cuenta con un Catálogo de Productos validado con todos los clientes de PEMEX. 	PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Alta dependencia de especialistas y profesionales externos. El catálogo de especificaciones de productos está en fase de formación.
<ul style="list-style-type: none"> El IMP cuenta con un amplio acervo tecnológico, personal especializado, patentes, publicaciones, metodologías de trabajo, etc. 	TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> No se aplican los últimos adelantos tecnológicos en los servicios. No se cuenta con una vinculación efectiva con otros centros de desarrollo de tecnología educativa.
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de adaptación para atender los requerimientos del cliente. 	ALINEACIÓN DEL DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> Es insuficiente la atención a las necesidades del cliente.

4.3.2 Diagnóstico Externo.

OPORTUNIDADES	PROCESOS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un Sistema de Comercialización y Precios PEMEX-IMP. PEMEX brinda trato preferencial al IMP. PEMEX le permite en algunos centros la ubicación dentro de sus instalaciones. PEMEX requiere asesoría técnica confiable y directa. PEMEX demanda servicios integrales. Dominio del IMP en nichos no cubiertos por la competencia. Comisiones interinstitucionales del personal en proyectos estratégicos de Recursos Humanos de PEMEX. 	CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia de PEMEX a incrementar la capacitación interna. Tendencia de PEMEX a la contratación de empresas nacionales más competitivas en precio y calidad. Reducciones presupuestales de algunas subsidiarias. Limitada planeación de la capacitación a mediano y largo plazo. No hay continuidad entre un año y otro en los programas acordados con el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> Falta infraestructura de la competencia en algunas localidades. No conocen el detalle de los procesos de PEMEX. Para PEMEX es más fácil 	COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Asimilación de tecnología más rápida en la competencia. Competencia con mejor tecnología, metodologías actualizadas y más personal con mejor preparación. Surgimiento en zonas de empresas

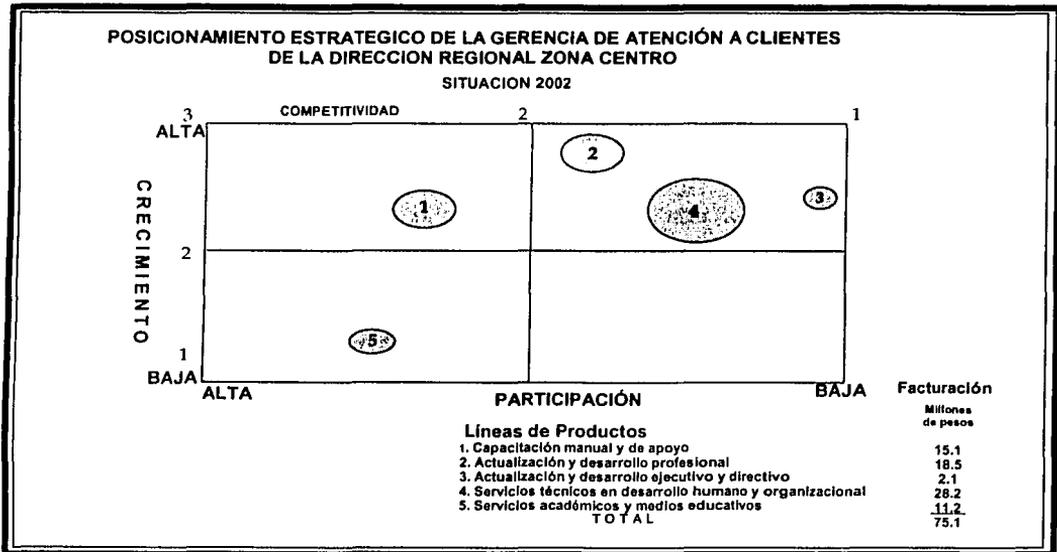
<p>contratar al IMP.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No pueden atender simultáneamente todos los servicios y productos que demanda PEMEX. • Comunicación deficiente por la barrera del idioma. • Falta de compromiso con los valores e ideales de PEMEX. 		<p>pequeñas nacionales con precios menores a los que ofrece el IMP.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor acercamiento de la competencia con el cliente. • Mayor flexibilidad administrativa de la competencia. • La competencia puede conocer los precios de los productos del IMP. • Cuentan con mercadotecnia eficaz y bien enfocada hacia el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo del país demanda implementar programas de capacitación para mantener un alto nivel de competitividad, rentabilidad y productividad. • Creciente interés en la capacitación por parte de las autoridades gubernamentales. 	<p>ENTORNO NACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La normatividad afecta las facilidades de operación de las dependencias del sector público y en particular la asignación de trabajos de capacitación al IMP. • Instalación en México de empresas extranjeras capacitadoras certificadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Existen nichos de mercado para los servicios del IMP en el ámbito latinoamericano. • Integración de alianzas con socios internacionales para capacitación de alta especialización. 	<p>ENTORNO INTERNACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La participación creciente de entidades de capacitación de EUA y Canadá en el mercado latinoamericano.

4.4 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2002-2006

El posicionamiento estratégico de la Gerencia de Atención a Clientes se ilustra en las figuras 4.6 y 4.7 donde destaca que se tiene proyectado incrementar de 75.1 a 128 millones de pesos la facturación en el periodo 2002 al 2006 a través de las siguientes acciones:

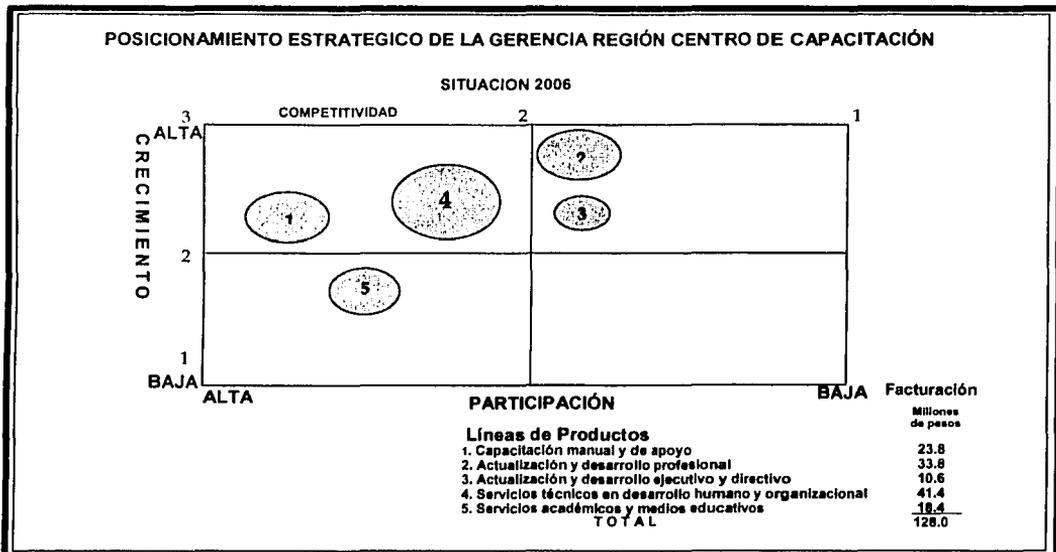
- Fortalecimiento de la línea de capacitación manual y de apoyo
- Fortalecimiento de la línea actualización y desarrollo profesional
- Crecimiento de la línea actualización y desarrollo ejecutivo y directivo
- Incrementar los proyectos de la línea servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional
- Introducción del producto medios educativos
- Mantenimiento del producto servicios académicos

FIGURA 4.6



Fuente: Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro Febrero 2003.

FIGURA 4.7



Fuente: Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro Febrero 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.5 POSICIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES CON RELACIÓN A SUS PRINCIPALES COMPETIDORES

4.5.1 Lista de Participantes del Mercado en la Ciudad de México.

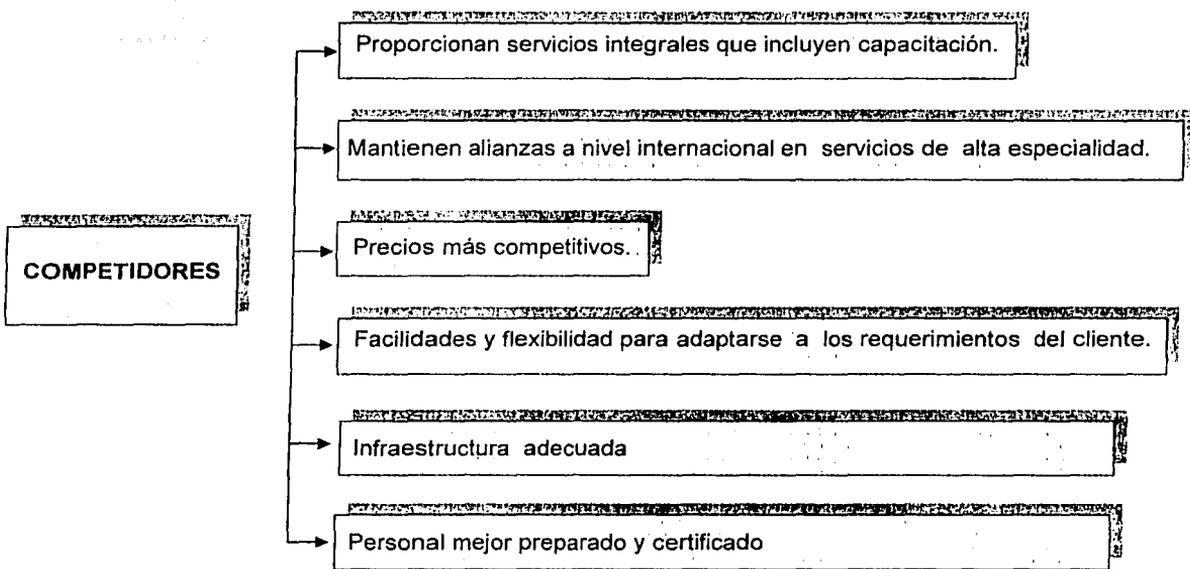
Los diferentes Organismos Subsidiarios y el Corporativo de PEMEX en los últimos años han contratado cada vez con mayor frecuencia los servicios de diversas empresas, quienes han proporcionado la capacitación que anteriormente era impartida exclusivamente por el IMP, destacando entre otras las siguientes:

- UAM
- UNAM
- I.P.N.
- I.T.E.S.M.
- CONALEP
- INAP
- IIE
- ITAM
- IPADE
- COMIMSA
- COMESA
- DUPONT
- SCHLUMBERGER
- CENCADE
- WALL STREET
- CAPINTE
- PEOPLE VALUE
- AIPM
- AMGP
- CIP
- ASOCIACIÓN DE JUBILADOS PETROLEROS
- MC KINSEY
- BATTELLE
- ICAMI
- AMA
- IMENDE
- NEW HORIZON
- DESCIDES
- PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO
- AICO
- VALMAK
- DOWELL
- AMIME
- COMOSA
- EXCELENCIA Y DESARROLLO
- DANIELS
- OMNI
- EX – INSTRUCTORES IMP
- UNIVERSIDAD LA SALLE

Adicionalmente se tiene una alta participación en el desarrollo de los programas educativos a través de los cursos internos realizados por los propios trabajadores que como una actividad adicional fungen como capacitadores de sus mismos compañeros.

4.5.2 Características distintivas de los Competidores.

Se logran identificar características comunes en la mayoría de las empresas que proporcionan la capacitación a PEMEX:



Las áreas críticas de la Gerencia de Atención a Clientes en relación con los principales competidores están en los Precios, Mercadeo, Servicio, Tecnología y Calidad como se ve en el siguiente cuadro 4.3.

CUADRO 4.3

COMPETENCIAS CRITICAS	POSICIONAMIENTO		DESCRIPCIÓN
	IMP	COMPETIDORES	
1. PRECIOS			La competencia tiene precios más bajos.
2. COSTOS			Indirectos altos.
3. RECURSOS HUMANOS			Personal de alta especialización en su plantilla con experiencia en la capacitación a PEMEX.
4. ORGANIZACIÓN			Estructura cuestionada por el cliente.
5. MERCADEO			La competencia ofrece precios diferenciales por volumen, renglón en el cual el IMP tiene poca flexibilidad.
6. SERVICIO			Mayor oportunidad y flexibilidad.
7. INFRAESTRUCTURA			Falta uniformidad en el nivel de la infraestructura y modernizar equipamiento.
8. TECNOLOGÍA			Los principales competidores tienen algunas fortalezas en tecnología educativa a las cuales el IMP necesita acceder.
9. CALIDAD			Algunos competidores están certificados.

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico con base en el Plan de Mercadotecnia 1999-2003 de la Gerencia Región Centro y del Plan Estratégico 2000-2005 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación.

4.5.3 Perfil Psicográfico del Cliente.

El usuario final de PEMEX que participa y recibe los beneficios de los cursos no tiene toma de decisiones en la selección de proveedores y son únicamente receptores de los servicios de capacitación, siendo las Gerencias de Recursos Humanos ó áreas equivalentes, las responsables de la administración del presupuesto y de la contratación de las acciones de capacitación y desarrollo de personal en cada organismo, por lo que su posición es de intermediarios entre el usuario final que recibe el beneficio de la capacitación y el proveedor de los servicios de instrucción e insumos para la realización de la misma, sea el IMP ó cualquier otro.

En el trabajo elaborado en la materia "Sistemas de Información de Mercados" durante los estudios de maestría en Administración (Organizaciones) a través de la UNAM se identifica como perfil del cliente PEMEX el siguiente: "Antigüedad de más de 20 años en la empresa, con un alto sentido de pertenencia a la institución, preocupados por la formación y actualización del personal que conforman la plantilla, buscando la optimización de los recursos económicos y la rentabilidad de la empresa, solicitando a sus proveedores productos con tecnología de vanguardia, interesándose en conocer las nuevas tendencias del mercado tanto nacional como internacional y así ofrecer a sus clientes internos mejores opciones de capacitación que repercuta en la calidad de vida y en un mejor clima laboral".

"Otra de las características es que buscan valor agregado en los servicios de los oferentes, ya que su constante actualización les permite tener la capacidad para seleccionar diferentes proveedores en el mercado, sumado a que en PEMEX el presupuesto destinado a la capacitación del personal sobresale en el sector público y paraestatal.

La responsabilidad y el compromiso distingue al personal dedicado a la administración de la capacitación en PEMEX, buscando en los servicios que contratan calidad, precio, oportunidad"¹⁴.

4.6 RETOS ESPECIFICOS DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ZONA CENTRO

La Gerencia de Atención a Clientes estableció en marzo del 2000 los siguientes retos:

- Hacer rentables cada uno de los proyectos desarrollados en la región
- Mejorar la imagen de la Región y de cada uno de sus centros de adscripción
- Recuperar el posicionamiento en la mente de los clientes
- Incrementar la participación de la Región Centro en el mercado de PEMEX
- Ofrecer servicios de calidad con eficiencia y efectividad
- Ser más oportunos en las respuestas de las solicitudes del cliente
- Hacer sinergia con los proveedores y los clientes
- Certificar los procesos operativos de capacitación (logrado en diciembre de 2000)
- Buscar la optimización de los procesos, personal y procedimientos
- Buscar la innovación y diversificación de los servicios

¹⁴ Imagen y Posicionamiento de Capacitación en la Región Centro del IMP 1999.

- Incrementar la participación en el mercado nacional y latinoamericano de servicios de capacitación que ofrece la Región.
- Elevar el nivel académico del personal profesional de la región (logrado en un 90% en el 2001).

En Febrero del 2001 se adicionaron los siguientes retos:

- Recuperar ante los clientes, la credibilidad en todos los productos y servicios de capacitación y consultoría que ofrece el IMP en la Región.
- Mantener la certificación del proceso PS-CA.
- Ser altamente competitivos por precio y servicio ante PEMEX.
- Elevar el nivel académico del personal técnico y administrativo de la región.

Durante el 2002 se sumaron las siguientes:

- Promover la certificación de instructores internos (logrado en agosto 2002).
- Promover la acreditación de centros IMP como centros de Evaluación de Instructores reconocidos ante el CONOCER.
- Preparar al personal administrador de la capacitación para certificarse en la norma del CONOCER.

En el 2003 se considerará adicionalmente:

- Obtener la acreditación de cuando menos 2 centros de la Gerencia de Atención a Clientes como centros de Evaluación de Instructores reconocidos por el CONOCER.
- Aplicar el Sistema de Evaluación para la Selección de Instructores y contar con una calificación interna en el Banco de instructores de la Región.
- Promover la certificación de los Jefes de proyecto y de programa bajo la Norma "Administración de la Capacitación".
- Certificar el proceso de "Servicios Técnicos en Desarrollo Humano y Organizacional".
- Obtener la recertificación del proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación".

4.7 ESTRATEGIAS 2003 DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES

4.7.1 Estrategias Financieras.

FINANCIERAS

- Cumplir con los indicadores financieros institucionales.
- Cumplir con las metas financieras del negocio.
- Crear nuevas fuentes de utilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.7.2 Estrategias de Calidad.

CALIDAD

Garantizar la calidad de los servicios a través de:

- Calificación y certificación de instructores.
- Plantilla de personal certificado.
- Mejora y diversificación de productos.
- Compromiso del personal.
- Incrementar la certificación individual del personal

**4.7.3 MANTENER EL MERCADO ACTUAL,
POSICIONARSE CON NUEVOS CLIENTES
PENETRAR EN OTROS MERCADOS**

- Investigación de mercados.
- Productos con valor agregado.
- Precios competitivos

**4.7.4 PROMOVER EL PROCESO DE
INNOVACIÓN.**

- Promover el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Fortalecer el valor de innovación.

4.8 RELACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN LA REGIÓN CENTRO

Con base en la información presentada en los puntos 4.3.2 Diagnóstico Externo y 4.6 Retos de la Gerencia de Atención a Clientes, en los comparativos estadísticos, el "Plan Estratégico 2002-2006 de la Región Centro" y el estudio de "Imagen y Posicionamiento del IMP en la región centro de capacitación de 1999", la problemática más relevante de la Gerencia de Atención a Clientes en la Región es la siguiente:

- Algunas Subsidiarias de PEMEX limitan la participación del IMP, tal es el caso de PEMEX Refinación y de PEMEX Gas y Petroquímica Básica.
- Falta de planificación de la capacitación a mediano y largo plazo con PEMEX.
- Se enfrenta la inercia de arranque, ya que se está iniciando un esfuerzo de capacitación especializada con la participación de las competencias del IMP para impartir cursos de alta tecnología.
- Al no contar con personal dedicado exclusivamente a la instrucción se contrata a personal externo que cumpla con los requerimientos de los cursos.
- Los competidores del IMP tienen alta participación en el proceso de consultoría ó servicios técnicos en desarrollo humano y organizacional.
- Existió administraciones anteriores una manifestación explícita por parte del IMP sobre el abandono de algunos servicios.
- El cliente ha planeado la sustitución del IMP para el suministro de algunos servicios de capacitación.
- La alta dirección de PEMEX no siempre percibe el valor agregado del personal del Instituto en el proceso actual del servicio de capacitación. Sin embargo las áreas operativas directamente involucradas manifiestan lo contrario.
- El Plan de Negocio 2002-2006 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación señala que el crecimiento esperado de la facturación en la Unidad de Negocio es de una tasa promedio del 22% anual, proyectándose de \$ 346,730,000.00 en el año 2002 a \$653'410,000.00 en el 2006 situación que es difícil lograr en la Región Centro por las limitaciones en el techo presupuestal de los clientes Refinación y Corporativo que son los mas representativos por la extensión geográfica.
- En la evolución de la Facturación de la Unidad de Negocio Capacitación, PEMEX Exploración Producción es el Organismo que mayor demanda los servicios del IMP, sin embargo por su ubicación física aún cuando contribuye con el 42% de los ingresos de la Región Centro, no alcanza los niveles de facturación que se obtienen en otras zonas del IMP.
- El cliente PEMEX Petroquímica y PEMEX Refinación están solicitando que los proveedores se encuentren certificados no solo como empresa sino también en lo individual.

RESUMEN

De la Dirección Regional Zona Centro del IMP depende una Gerencia de Atención a Clientes dedicada a supervisar la calidad de los proyectos de la especialidad de capacitación en la región.

El número de trabajadores de Petróleos Mexicanos que potencialmente pueden asistir a capacitación dentro de la Región Centro es de aproximadamente 54,500 y por la ubicación geográfica se atiende a los 4 Organismos Subsidiarios y las Direcciones Corporativas de PEMEX

Los proyectos de capacitación supervisados por la Gerencia de Atención a Clientes se realizan en ocho centros IMP, siendo el de Oficinas Centrales el más grande en actividad, en población y en diversidad de clientes por estar en la ciudad de México. La integración de facturación de la Gerencia de Atención a Clientes en el 2002 fue: 42% Exploración Producción, 29% Refinación, 13% Corporativo, 11% Petroquímica, 10% Gas y Petroquímica Básica y 5% Terceros. Para el 2006 la Gerencia tiene proyectado un ingreso de 128 millones de pesos, monto definido con base en: el Plan de Negocio 2002-2006 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, en la formulación del diagnóstico interno y externo de la especialidad en la región, en el posicionamiento y acciones estratégicas durante el periodo 2002-2006, en el conocimiento de las características distintivas de los competidores, en la identificación de los clientes, la fijación de retos específicos por año y en el establecimiento de estrategias financieras y de calidad a lograr en el 2003 para hacer frente a la problemática en la región.

BIBLIOGRAFIA

- G. Zikmund William, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", México 1998, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Imagen y Posicionamiento de Capacitación en la Región Centro del IMP 1999.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Informes Anuales de Capacitación de la Coordinación de Capacitación de la Zona Centro 1995 – 1996 – 1997 – 1998
- Instituto Mexicano del Petróleo, Informes Anuales de Capacitación de la Gerencia Región Centro 1999, 2000 y 2001.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro de Febrero 2003.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico 2000-2005 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación. Mayo 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico 2002-2006 de la Gerencia Región Centro. Julio 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan de Mercadotecnia de los servicios de capacitación y consultoría 1999-2003 de la Gerencia Región Centro de Capacitación. Mayo 1999.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan de Negocio 2002 – 2006 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, Noviembre 2002.
- Kotler Philip; "DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA" ANALISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL, México Octava Edición 1996, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lerma Kirchner Alejandro, "GUÍA FÁCIL PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL", México 1999, Editorial ECAFSA.
- Martínez Villegas Dr. Fabián "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVA", México 1994, Editorial PAC, S.A. de C.V.
- Petróleos Mexicanos, Planes de Negocio de los Organismos Subsidiarios.
- Sampieri Hernández Roberto, Collado Fernández Carlos y Lucio Bautista Pilar "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". SEGUNDA EDICIÓN, México 1991, Editorial Mc-GRAW HILL.
- Steiner, George, A. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", México 1989, Editorial CECSA.

CAPITULO V

PLANTEAMIENTO Y METODOLOGIA DEL CASO PRÁCTICO

*"Un viajero sin conocimientos es
como un pájaro sin alas"*

Sa' Di, Gulistan

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

83

V. PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DEL CASO PRÁCTICO

5.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO

5.1.1 Identificación del Problema Específico

Dentro de la problemática específica que se presenta en la ciudad de México para brindar el IMP sus productos y servicios de capacitación a los trabajadores de Petróleos Mexicanos, destaca la alta demanda en programas administrativos, conductuales, de idiomas e informáticos, productos que en una ciudad cosmopolita hay muchos oferentes ya que pueden ser proporcionados por compañías grandes, medianas y pequeñas, por Instituciones de Educación Superior (IES) y otros Organismos que incluso dan mejores condiciones de precio por volumen, de calidad en su infraestructura (humana o de instalaciones) y con los que muchas veces el IMP no puede competir, dado que tiene limitaciones en la operación administrativa, poca flexibilidad en la negociación, carece de profesionales propios para atender todas las disciplinas requeridas por el cliente y no cuenta con la infraestructura vanguardista necesaria para estar a la altura de una compañía clase mundial. Además de estos factores, actualmente se tiene el antecedente de que la alta dirección del IMP en administraciones anteriores tenía la visión de que él Instituto debía dirigir solamente sus esfuerzos hacia proyectos de alto contenido tecnológico y de gran valor para la Industria Petrolera, buscando ser el único proveedor en esta materia y dejar de proporcionar aquellos servicios y productos en los cuales otros competidores podrían brindarlos. Esta política fue emitida por el propio Consejo de Administración en el cual participan las autoridades de PEMEX, mismo que está presidido por el Director de la Paraestatal por lo que, tuvo que ser instrumentada aún cuando los mandos medios y las áreas operativas de ambas instituciones estaban en desacuerdo.

Los servicios de capacitación no fueron la excepción y se vieron altamente afectados e incluso se dieron instrucciones de fomentar el apoyo para desarrollar proveedores que atendieran los programas que debía abandonar el IMP, propiciando particularmente que en la ciudad de México se diera apertura total al mercado de PEMEX que anteriormente era exclusivo del IMP, posición que se había adquirido durante más de 30 años de trabajo conjunto con PEMEX en la formación y desarrollo de sus recursos humanos y como una de las razones de ser del IMP ya que, su decreto de creación cita que es un "Organismo descentralizado de interés público de carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio".

Particularmente en 1995 fueron considerados como de bajo contenido tecnológico los programas de inglés, informática y algunas especialidades obreras y técnicas, en cuanto a capacitación y los servicios de administración de los centros de capacitación que son atendidos por el Instituto aún cuando sean instalaciones en algunos casos dentro de los centros de trabajo de PEMEX, todo esto propició que se diera la problemática mencionada en el punto 4.8 de esta investigación y que hubiera limitaciones presupuestales para la actualización de la infraestructura en medios, equipo y apoyos didácticos.

Sin embargo actualmente esto ha quedado en la historia y en la nueva estructura se considera a la capacitación como Unidad de Negocio en la que se prevé proporcionar productos de mayor contenido tecnológico como es el caso de los programas de alta especialidad a nivel de actualización profesional y de diplomados, así como los servicios técnicos en capacitación (antes denominados servicios de consultoría), eso sin dejar de atender las necesidades reales del cliente en cualquier área de competencia con la diferencia de que el IMP transfiera un beneficio o valor al intervenir. Prueba de querer mejorar como Institución es el haber logrado en

diciembre del 2000 la certificación del proceso de capacitación bajo la Norma ISO-9001: Versión 2000, crédito que ha sido refrendado en las auditorías de seguimiento por el Organismo Certificador teniéndose programado en el segundo semestre del 2003 la revisión para la recertificación del proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación" y también para el presente año se tiene planeada ya la certificación del "Proceso Servicios Técnicos de Capacitación" (consultoría).

Durante 38 años de servicios ininterrumpidos con PEMEX y con la certificación correspondiente, el negocio de capacitación del IMP busca reposicionarse en el mercado, recuperar la credibilidad, participación y penetración de sus productos y servicios, a través de ofrecer: precios competitivos, diversificación en sus líneas de productos, generar valor en el proceso de capacitación y promover la mejora continua en todo momento.

Por lo anterior este caso tiene como finalidad contribuir al resurgimiento de la Unidad de Negocio de Capacitación en la Región Centro del IMP, así como aplicar las acciones planteadas dentro de la situación ideal y del crecimiento cuantitativo y cualitativo del factor humano del Plan de Negocio 2002-2006 correspondiente. El propósito del sistema de selección propuesto es, garantizar la calidad de los instructores que dan la capacitación a los trabajadores de la Industria Petrolera y mejorar con ello los servicios y productos específicos que se ofrecen.

5.1.2 Pregunta a Solucionar

La pregunta planteada es ¿Se contribuye a la recuperación del posicionamiento y participación de los productos y servicios que la Unidad de Negocio de Capacitación del IMP ofrece a Petróleos Mexicanos en la ciudad de México, a través de garantizar la selección de los proveedores de la instrucción de la capacitación?

5.1.3 Objetivos de la Investigación

Los objetivos planteados para la investigación son:

- Contribuir a la recuperación del posicionamiento de los productos y servicios de capacitación que se ofrecen a través de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro en el mercado de Oficinas Centrales de Petróleos Mexicanos de la ciudad de México.
- Desarrollar un sistema para la selección, evaluación y calificación interna de los profesionales que participan en la instrucción de la capacitación a Petróleos Mexicanos en la ciudad de México.
- Agilizar y reducir los costos y tiempos de reclutamiento, selección y contratación de instructores.
- Aportar al medio Educativo en el ámbito Industrial un sistema de selección, evaluación y calificación de proveedores de la instrucción que garantice la calidad de los capacitadores antes de invertir en su contratación y en acciones de desarrollo humano en las organizaciones.

5.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.2.1 Investigación Documental

Para el desarrollo de este caso se realizó primeramente una búsqueda y selección de la literatura existente en cuanto al proceso que se sigue para implantar cualquier acción de capacitación, los conceptos más comunes de esta especialidad y particularmente se analizó la participación del instructor como insumo estratégico en la facilitación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello se consultaron fuentes bibliográficas sobre la administración de la capacitación, el papel del instructor como profesional, las características de la educación para adultos, las normas técnicas de competencia laboral del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), documentos y publicaciones de organismos especializados en capacitación y en entrenamiento de personal donde destaca entre otras la American Society Training for Development (ASTD) y libros sobre administración de Recursos Humanos, todos los anteriores están relacionados en la bibliografía presentada, así como los datos considerados de interés se encuentran presentados en los diferentes capítulos de este caso práctico.

Como parte de la revisión anterior en el anexo VI se enlistan definiciones y conceptos de más uso en el medio de la capacitación.

La investigación documental también se tuvo que hacer para identificar el Marco Normativo en el que se desarrolla la capacitación, delimitando la regulación legal que se da a partir de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Por otro lado las Bases Legales que dan origen a las dos Instituciones PEMEX e IMP y a partir de las cuales se instrumentan los mecanismos de relación laboral y comercial, destacando en ellos las políticas y lineamientos para ejercer los Programas de capacitación en la Paraestatal.

Para la obtención de la información mencionada se acudió a la Biblioteca de PEMEX, donde se consultaron los documentos fuente que sirven de Marco al desarrollo de su personal tales como el Contrato Colectivo de Trabajo de PEMEX, Informes de Labores, el Manual de Procedimientos para la capacitación y los Convenios que establecen la relación laboral entre PEMEX e IMP.

Se llevaron a cabo varias reuniones con representantes y responsables de la capacitación en las áreas de Recursos Humanos de PEMEX, con quienes se obtuvo mayor información documental del Proceso de capacitación en los organismos. Se revisó que dentro de PEMEX no existiera un sistema de selección, evaluación, acreditación, certificación o su equivalente de los Profesionales que ofrecen la capacitación, detectando que existen únicamente Reglamentos y Lineamientos para la capacitación interna de la Empresa pero ninguno de ellos tiene el objetivo de buscar el reconocimiento institucional ya que en su mayoría los instructores son trabajadores que eventualmente realizan la función de capacitadores con sus mismos compañeros.

En el capítulo II así como en los anexos I y II se describe la normatividad gubernamental existente en materia de capacitación en general y de aplicación para el caso específico de instructores así como las políticas y lineamientos que enmarcan la relación de los servicios y productos de capacitación que ofrece el IMP a PEMEX definida como normatividad interinstitucional.

Y como parte de esta misma investigación, están también los datos del marco contextual en el que se desarrolla el caso práctico, donde se acudió directamente con la Dirección Ejecutiva de Capacitación del IMP, para poder consultar su Plan Estratégico 2000-2005 y el actual Plan de Negocio 2002-2006, con la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro (antes Gerencia Región Centro) se revisaron sus informes de actividades anuales, los controles estadísticos de la propia Gerencia, los actuales Convenios de capacitación entre ambas Instituciones y el Sistema de Calidad a través del cual se certificó el Proceso de capacitación del IMP.

Otros documentos fuente analizados y que son utilizados por la Gerencia de Atención a Clientes son " Imagen y Posicionamiento de capacitación en la región centro del IMP de 1999 y el "Plan de Mercadotecnia de los servicios de capacitación y consultoría" 1999-2003, trabajos realizados durante los estudios de maestría de los que se obtuvo datos sobre el posicionamiento de los productos y servicios y la imagen de la Gerencia ante PEMEX, asimismo se revisó informes de la propia área desde 1995 a 2002 donde se detectó los cambios estructurales y de denominación organizacional de la misma, también fue consultado el Plan Estratégico 2002-2006 de la Gerencia Región Centro.

De los documentos anteriores y como puede verse en el Capítulo III y IV así como en el Anexo III relativo al marco contextual en el que se desarrolla el caso práctico, se identificó primeramente las fuentes primarias y secundarias a través de las cuales era susceptible obtener datos del comportamiento de los últimos años de la Unidad de Negocio de Capacitación, la estructura organizacional, la filosofía corporativa, la conformación de los productos y servicios con los que cuenta, la integración de sus precios, las estadísticas de realización de sus programas, opinión documentada de los clientes, formatos de evaluación final de los cursos y de instructores aplicados a los asistentes de los programas, porcentaje de participación de la competencia en el mercado de PEMEX comparativamente con la del IMP, características de los proveedores de capacitación de la competencia, procedimiento actual interno para contratación administrativa de instructores, el diagnóstico y posicionamiento de la unidad de trabajo y la problemática actual que es base para hacer el planteamiento de la propuesta motivo de este caso.

5.2.2 Investigación de Campo

Como parte de la investigación y con objeto de contar con información objetiva de las necesidades y requerimientos de los usuarios del IMP que son quienes aplicarán en su trabajo diario la propuesta presentada en este caso práctico, se llevó al cabo la investigación de campo que a continuación se describe.

1. Tomando como base el marco contextual descrito en el capítulo III y la investigación documental previa, se diseñó en primera instancia una encuesta general para definir los factores de evaluación en la selección de instructores con objeto de aplicarse y validarse como Plan Piloto con los 13 Jefes de proyecto que atienden a nivel nacional los servicios de capacitación en las 4 regiones, dado que ellos son los especialistas con mayor experiencia en la competencia de desarrollo humano del IMP y quienes tienen la responsabilidad de la administración y desarrollo de los programas para Petróleos Mexicanos.
2. Con la encuesta validada, se procedió a aplicar al 100% de los 12 Jefes de programa responsables de realizar la capacitación a Petróleos Mexicanos en la Gerencia de Atención

a Clientes dedicada a supervisar los proyectos de capacitación en la Dirección Regional Zona Centro del IMP.

En el Anexo IV se presenta la encuesta aplicada originalmente para validación y el formato modificado que se aplicó en la propia Región Centro, a la cual se restringe esta investigación.

Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente punto de éste capítulo.

3. La secuencia para aplicación de la encuesta fue la siguiente:
 - Diseño de instrumentos
 - Determinación de la población
 - Aplicación de la encuesta
 - Análisis e interpretación de datos
 - Resultados y conclusiones
4. Con los resultados de las encuestas a los Jefes de proyecto y Jefes de programa, se identificó la importancia de los factores a considerar en el padrón de instructores.
5. Posteriormente se definió el procedimiento de Evaluación de Instructores delimitando la fase de selección por un lado con 11 actividades y la de desempeño por el otro con 9, para ello fue establecida la participación de los diferentes integrantes en cada actividad, quedando el especialista en desarrollo humano ó Jefe de proyecto ó de programa con quién se inicia el proceso, el experto técnico miembro que evaluará las competencias del dominio técnico-práctico del candidato, Comité Regional de Evaluación de Instructores grupo colegiado que analiza los resultados emitidos por los anteriores en cada factor, califica y dictamina el fallo de los resultados, finalmente el Banco de Instructores, lugar donde se resguarda la documentación de los profesionales y en el cual quedan registrados todos los proveedores de la instrucción de la capacitación. Ver punto 6.4.
6. El siguiente paso fue elaborar el Modelo para la aplicación del Sistema de Selección, en el que se definió el marco donde se desarrollará el sistema, los insumos, la estructura del proceso y las salidas. Ver punto 6.5.
7. Con el modelo anterior se continuó el desarrollo de la propuesta en sí del sistema, la cual se llevó a cabo de la manera siguiente:
 - Definición del objetivo del sistema
 - Establecimiento de las competencias requeridas en los instructores de la Industria Petrolera.
 - Perfil del instructor y especificaciones de los factores a evaluar.
 - Clasificación de instructores y asignación del valor porcentual de los factores en cada tipo.
 - Diseño de instrumentos para aplicar el sistema.
 - Plan piloto para aplicar el sistema en el IMP.
 - Aplicación del sistema
 - Análisis e interpretación de datos
 - Resultados y conclusiones

El detalle del sistema se encuentra en el capítulo VI de este caso práctico.

8. Realizar las modificaciones pertinentes en el sistema para ser instrumentado en evaluaciones de selección para contratación de instructores a través del centro Oficinas Centrales de la Gerencia de Atención a Clientes del IMP.
9. Difusión del Sistema de Evaluación ante Petróleos Mexicanos como una acción de mejora de la calidad de los productos y servicios de capacitación.
10. Elaboración de las Conclusiones del caso práctico.

5.2.3 Resultados de la Encuesta a Jefes de proyecto y Jefes de programa

5.2.3.1 Validación de la Encuesta por Jefes de proyecto.

La encuesta inicia con una breve introducción de cual es la finalidad de la misma, en la segunda hoja se solicita priorizar los factores propuestos y en la tercer hoja se presentan los apartados siguientes:

Datos generales del instructor.- Donde se enlistan los datos de identificación básica del profesional, tales como nombre, edad, lugar de residencia, régimen fiscal, características de personalidad, especialidades y cursos que imparte por modalidad, el costo, se deja opción a señalar otro concepto no indicado.

Requisitos.- Se presentan dos factores a considerar como requisitos mínimos para poder evaluar a los candidatos a instructores, la formación académica y la experiencia como docente. Se deja opción a señalar otro concepto no indicado.

Parámetros.- Los factores propuestos como parámetros a considerar son actualización en su especialidad, experiencia profesional en su especialidad, experiencia como instructor en PEMEX o IMP, conocimiento de la Industria Petrolera, habilidades didácticas, reconocimiento como especialista en su área, evaluación anterior. Se deja opción a señalar otro concepto no indicado.

Como opciones a marcar en cada factor están los calificativos de: importante, deseable y no necesario.

Los tres apartados anteriores fueron considerados por la autora para la encuesta inicial misma que se le aplicó y solicitó sus comentarios a los 13 Jefes de proyecto de capacitación a nivel nacional para su validación, obteniéndose lo siguiente:

Datos Generales

- El 100% opinó que es importante que en los datos generales de identificación del instructor se tenga la información de las especialidades y cursos que puede impartir.

- El 92% consideró importante el nombre, el lugar de residencia y el régimen fiscal. Solo el 8% determinó como deseables estos datos.
- El 85% marcó que la edad es importante, el 15% solo lo creen deseable.
- El 76% indicó importante el costo, el 8% deseable, el 8% no necesario y el 8% no contestó este punto.
- Solo el 30% de los encuestados señaló que las características de personalidad son importantes, el 54% que son deseables, el 8% no necesarias y el 8% no contestó este punto.

Requisitos

- El 100% opinó que la formación académica es importante que sea uno de los requisitos en la evaluación de los instructores.
- El 69% marcó que la experiencia como docente ó instructor es importante como un requisito y el 31% lo identifica como deseable.

Parámetros

- El 85% opinó que es importante considerar la actualización en su especialidad como uno de los parámetros para evaluar a los profesionales y el 15% solo lo considera deseable.
- El 77% indicó como importante la experiencia profesional en su especialidad y el 33% como deseable.
- El 61% determinó importante el reconocimiento como especialista en su área y el 9% solo como deseable.
- El 54% señaló que la experiencia como instructor en el IMP o PEMEX, así como las habilidades didácticas son importantes para la evaluación y el 46% como deseable.
- El 31% consideró importante que se tenga conocimiento de la industria petrolera y el 69% lo marcó como deseable.
- El 23% marcó como importante de los parámetros la evaluación anterior, cuando se tengan resultados por desempeño o en la evaluación bianual el 54% como deseable y el 23% no contestó éste punto.

Los resultados de validación de la encuesta se presentan en la cuadro 5.1 siguiente:

CUADRO 5.1

RESULTADOS DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A 13 JEFES DE PROYECTO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE LAS 4 REGIONES A NIVEL NACIONAL																	
FACTORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTALES			
														(I) IMPORTANTES	(D) DESEABLE	(N) NO NECESARIO	(F) NO CONTESTO
DATOS GENERALES																	
A) Datos de Identificación Personal																	
Nombre	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	12	1		
Edad	D	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	11	2		
Lugar de Residencia	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	12	1		
Régimen Fiscal	I	I	I	I	I	I	I	I*	D	I	I	I	I	12	1		
B) Características de Personalidad																	
	D	D	N	D	D	D	I	F	D	I	I	I	D	4	7	1	1
C) Especialidades y Cursos que imparten por Modalidad																	
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	13	-	-	-
D) Costo																	
	I	I	F	I	I	I	I	I	I	I	I	D	N	10	1	1	1
E) Otro																	
REQUISITOS																	
A) Formación Académica																	
	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	13			
B) Experiencia como Docente																	
	I	I	D	D	I	I	I	I	I	I	D	I	D	9	4		
C) Otro																	
	*	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
PARÁMETROS																	
A) Actualización en su Especialidad																	
	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	I	11	2		
B) Experiencia Profesional en su Especialidad																	
	I	I	I	I	I	I	D	I	I	I	D	D	I	10	3		
C) Experiencia como Instructor en PEMEX o IMP																	
	I	I	D	I	I	I	I	D	D	D	I	D	D	7	6		
D) Conocimiento de la Industria Petrolera																	
	D	D	D	I	D	D	I	D	D	D	I	D	I	4	9		
E) Habilidades Didácticas																	
	I	I	I	I	D	D	D	I	D	I	I	D	D	7	6		
F) Reconocimiento como Especialista en su Área																	
	D	I	D	I	D	I	I	I	I	D	I	D	I	8	5		
G) Evaluación Anterior																	
	I	I	D	D	F	D	F	D	D	I	D	D	F	3	7		3
H) Otro																	

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico con base en los datos de los Jefes de Proyecto.

NOTA: El nombre de cada uno de los Jefes de Proyecto enumerados en la tabla anterior, se encuentran relacionados en el Anexo IV punto 4.1.

5.2.3.2 Aplicación de la Encuesta a los Jefes de programa de la Gerencia de Atención a Clientes.

Una vez aplicada, revisada y comentada la encuesta con los Jefes de proyecto se procedió a su rediseño considerando: poner una breve explicación al inicio como, marcar cada uno de los factores; se adicionó un calificativo más como opción a elegir, se reordenó los tres apartados.

Posteriormente se aplicó a los 12 Jefes de programa de la Gerencia, responsables operativos de la realización de los programas de capacitación con Petróleos Mexicanos, dando los siguientes resultados:

Datos Generales

- El 26% opinó que es indispensable contar con todos los datos de identificación personal, 34% lo señaló como importante.
- En relación a las especialidades y cursos que imparte el 75% opinó que es indispensable conocerlo y el 25% que es importante.
- El costo por hora ó servicio fue señalado como indispensable por el 50%, como importante por el 33% y deseable el 17%.
- En el aspecto Otro el 50% marcaron No Necesario y el 50% No Contesto.

Requisitos

- La formación académica fue considerada como indispensable para el 25%, como importante para el 33%, deseable para el 33% y No Necesaria para el 9%.
- En relación a la experiencia como docente opinaron el 50% que es indispensable y el 50% como importante.
- Otro No fue Contestado por el 42%, el 50% marcó como No Necesario y el 8% como deseable.

Parámetros

- La experiencia profesional en su especialidad fue señalada como importante por el 50% de los entrevistados, como indispensable por el 33%, y No Necesaria por el 17%.
- La actualización profesional fue catalogada como indispensable para el 33%, importante para el 42% y deseable el 25%.
- Para los datos de experiencia como instructor en PEMEX ó IMP contestaron el 33% que es importante, el 42% deseable y el 25% No Necesario.

- El 25% opinó como indispensable el conocimiento de la Industria Petrolera y sus procesos, el 33% lo calificó de importante, 8% deseable, el 25% No Necesario y 9% No Contestó.
- El 58% marcó importante las habilidades didácticas y el 42% indispensables.
- El reconocimiento como especialista en su área fue señalado por el 17% como indispensable, el 42% como importante, el 17% deseable, 16% No Necesario y el 8% no contestó.
- La evaluación anterior fue identificada por el 25% como importante, 33% deseable, 17% no necesario y el 25% no contestó.
- Otro se adicionó por el 33% de los entrevistados como deseable, el 25% no necesario y el 42% no contestó.

De todos los factores propuestos como parámetros, requisitos y datos de identificación, algunos de ellos se calificaron con él 26% como indispensables, el 34% importantes, el 15% como deseables, el 16% no necesarios y 9% no contestó.

De los no necesarios los más representativos son los de edad, disponibilidad para viajar y régimen fiscal. En cuanto a los parámetros la experiencia en el IMP ó PEMEX, el conocimiento de la Industria Petrolera y la evaluación anterior, marcando también que son necesarios definir otros factores.

De los indispensables destacan en cuanto a datos de identificación, el nombre, las especialidades que imparte y el costo. En requisitos la experiencia como docente. En los parámetros la experiencia profesional, la actualización en su especialidad y las habilidades didácticas.

Los resultados anteriores después de ser analizados fueron comentados con los mismos Jefes de programa, quienes opinaron que para los datos de identificación se puede utilizar el formato vigente que ya se tiene en el sistema de calidad, que los requisitos y los parámetros pueden ser interpretados de manera diferente en función de las especialidades a desarrollar y el nivel a quien va dirigida la capacitación sea profesional, ejecutiva u obrera; también se comentó no dejar abierto el término de "otro" en el formato a desarrollar para calificar a los instructores.

En el cuadro 5.2 se presentan los Resultados de cada uno de los Jefes de programa.

CUADRO 5.2

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS 12 JEFES DE PROGRAMA DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL ZONA CENTRO DEL IMP																	
FACTORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTALES				
	(M) Indispensable	(I) Importante	(D) Deseable	(N) No Necesario	(F) No Contesto												
DATOS GENERALES																	
A) Datos de Identificación Personal																	
Nombre	M	M	M	M	M	M	M	M	I	I	M	I	9	3	-	-	-
Edad	M	N	N	I	I	I	N	I	I	D	I	M	2	6	1	3	-
Lugar de Residencia	I	I	N	I	I	M	D	M	I	N	I	M	3	6	1	2	-
Disposición Para Viajar	I	N	D	M	I	M	I	M	I	N	M	N	4	4	1	3	-
Régimen Fiscal	I	N	D	N	I	I	D	I	I	N	I	F	-	6	2	3	1
B) Características de Personalidad																	
Presencia	D	D	I	D	D	D	D	D	N	M	I	M	2	2	7	1	-
Facilidad de Palabra	I	M	I	I	I	M	I	M	D	I	I	I	3	8	1	-	-
C) Especialidades y Cursos que imparten por Modalidad																	
	M	I	M	M	M	M	M	M	M	I	M	I	9	3	-	-	-
D) Costo por Hora ó por Servicio																	
	M	D	M	I	M	I	M	M	M	I	I	D	6	4	2	-	-
E) Otro																	
	N	F	N	F	N	N	F	F	N	F	N	F	-	-	-	6	6
REQUISITOS																	
A) Formación Académica																	
	M	D	D	I	I	D	D	I	I	M	N	M	3	4	4	1	-
B) Experiencia como Docente																	
	M	I	M	M	M	I	I	I	I	M	I	M	6	6	-	-	-
C) Otro																	
	D	N	F	N	N	F	N	F	N	N	F	F	-	-	1	6	5
PARÁMETROS																	
A) Experiencia Profesional en su Esp.																	
	N	I	N	I	M	M	I	I	I	M	M	I	4	6	-	2	-
B) Actualización en su Especialidad																	
	M	I	I	I	M	I	D	M	D	I	D	M	4	5	3	-	-
C) Experiencia como Instructor en PENEX O IMP																	
	D	I	D	D	I	I	D	D	N	N	I	N	-	4	5	3	-
D) Conocimiento de la Industria Petrolera y sus Procesos																	
	N	D	N	N	M	I	I	M	I	F	M	I	3	4	1	3	1
E) Habilidades Didácticas																	
	M	I	I	I	M	I	M	I	I	M	I	M	5	7	-	-	-
F) Reconocimiento como Esp. en su Área																	
	I	N	N	F	M	I	I	I	I	M	D	D	2	5	2	2	1
G) Evaluación Anterior																	
	N	F	D	D	I	D	F	D	I	I	N	F	-	3	4	2	3
H) Otro																	
	F	F	N	D	D	D	N	D	F	N	F	F	-	-	4	3	5
													26%	34%	15%	16%	9%

96

95

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico con base en los datos de los Jefes de programa

NOTA: El nombre de cada uno de los Jefes de programa enumerados en la tabla anterior, se encuentran relacionados en el Anexo IV punto 4.2.

5.2.4 Definición del Procedimiento de Evaluación de Instructores

Con los resultados anteriores se identificaron dos tipos de criterios; los de Evaluación durante el "Proceso de Selección" y los de Evaluación durante la ejecución de la función por "Desempeño" en ambos, el dictamen de la calificación lo otorga el grupo colegiado que integra el Comité Regional de Evaluación de Instructores, información que debe hacerse del conocimiento del interesado y ser registrada en el Banco de Instructores.

El procedimiento a seguir para la evaluación de instructores se presenta en el siguiente cuadro 5.3:

CUADRO 5.3

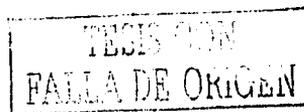
Procedimiento de Evaluación de Instructores	Especialista en Desarrollo Humano o Jefe de proyecto o programa	Experto Técnico	Comité Regional de Evaluación de Instructores	Banco de Instructores
Evaluación para la Selección de Instructores				
1. Invitación a participar como instructor de la Industria Petrolera.				
2. Entrevista inicial con el candidato.				
3. Validación documental.				
4. Entrevista técnica con el especialista.				
5. Presentación de conocimientos y habilidades técnicas ante expertos de su especialidad.				
6. Demostración de habilidades instruccionales.				
7. Presentación de resultados ante el Comité Regional de Evaluación de Instructores. 7.1 Análisis y revisión de factores				
8. Evaluación por el Comité Regional de Instructores. 8.1 Asignación de calificación 8.2 Dictamen de resultados				
9. Registro del instructor (alta), de la evaluación y de la calificación interna en el Banco de Instructores.				
10. Notificación de resultados al candidato y/o contratación cuando proceda.				
11. Archivo y conservación de la documentación de la Evaluación.				

Procedimiento de Evaluación de Instructores	Especialista en Desarrollo Humano o Jefe de proyecto o programa	Experto Técnico	Comité Regional de Evaluación de Instructores	Banco de Instructores
<i>Evaluación del Desempeño del Instructor</i>				
12. Aplicación de evaluaciones del Instructor al término de cada curso.				
13. Análisis de evaluaciones del desempeño del instructor.				
14. Revisión y validación documental de la actualización profesional, técnica y/o didáctica ó de modificación en la formación profesional.				
15. Entrevista técnica con el experto de su especialidad.				
16. Presentación ante el Comité Regional de Evaluación de Instructores, de los resultados sobre el desempeño del instructor, documentación que acredite su actualización profesional técnica y/o didáctica ó de modificación en formación profesional, así como de la evaluación por el experto.				
17. Evaluación por el Comité Regional de Instructores. 16.1 Asignación de calificación 16.2 Dictamen de resultados				
18. Registro de la reevaluación y de la nueva calificación en el Banco de Instructores.				
19. Notificación de resultados al instructor.				
20. Archivo y conservación de la documentación de la Reevaluación.				

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

5.2.5 Diseño del Modelo para la Aplicación del "Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de proveedores de la instrucción de la Industria Petrolera"

Tomando como base que el tema central de este caso práctico es el proceso de Evaluación en la Selección de los candidatos a instructores, se deja como sugerencia el procedimiento para la evaluación del desempeño durante la etapa de ejecución de la función, misma que puede realizarse de manera bianual como se cita en el proceso certificado del IMP PS-CA "Proporcionar Soluciones de Capacitación", ó bien como recomendación se sugiere pueda ser aplicada a solicitud del propio instructor cuando tenga evidencia de progresos en cuanto a su formación académica, actualización profesional técnica y/o didáctica ó también a petición del Jefe de proyecto y/o programa cuando se requiera de la intervención del Comité para determinar la posición favorable ó problemática de los instructores.



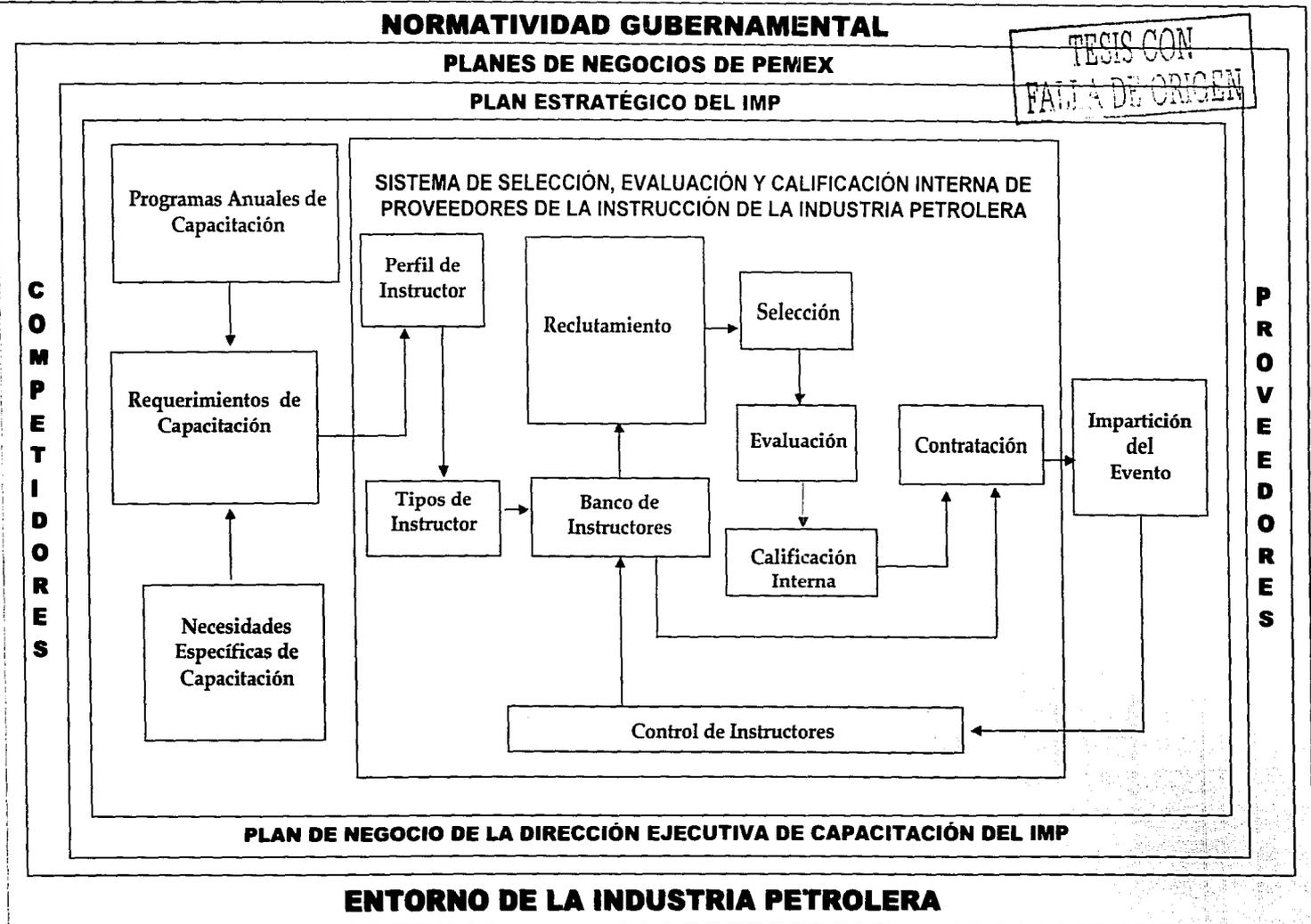
Para la aplicación del procedimiento de evaluación de instructores, se elaboró el "Modelo para la aplicación del Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de Proveedores de la Instrucción de la Industria Petrolera", en el cual se presenta como parte de su marco, el entorno Petrolero y las regulaciones de índole gubernamental que delimitan su actuar. En particular para el IMP es importante tomar en cuenta los planes de negocios de los Organismos y el Corporativo de PEMEX ya que en ellos se marcan las estrategias sobre la formación y desarrollo de sus recursos humanos.

Se ha considerado también el Plan Estratégico del IMP ya que en el se define la misión, visión, estrategias institucionales y metas propuestas por la alta dirección donde están las demandas para el negocio de capacitación. Y en concreto para la realización del sistema de selección de instructores es de trascendencia conocer los compromisos, proyecciones y acciones plasmadas en el Plan de Negocio de la Dirección Ejecutiva de Capacitación del IMP, dado que en él se indica el rumbo al que deben dirigirse los esfuerzos de los productos y servicios de capacitación. De igual magnitud es conocer en la posición del mercado la participación, fortalezas y debilidades de los competidores y proveedores en el ámbito instruccional. Una vez definido el marco del sistema con los dos entornos externo e interno se diseñó el sistema, donde se toma como inicio del mismo, los requerimientos de servicios que pueden darse de manera recurrente a través de los programas anuales de capacitación, por necesidades específicas solicitadas por el cliente ó como resultado de otro tipo de diagnósticos. En los requerimientos de capacitación, se analiza el programa ó curso, el nivel al que está dirigido, la especialidad, profundidad del objetivo, el lugar donde se realizará y la población a quien se le impartirá, con todo ello se define el perfil y tipo de instructor que se necesita para atender la petición. Inicialmente se busca dentro del Banco de Instructores al posible profesional; cuando sí se cuente con candidatos, se procede a revisar disponibilidad y luego a la contratación, en caso negativo se realiza el proceso de reclutamiento a través de la fuentes respectivas tales como Instituciones de Educación Superior, asociaciones de personal jubilado, ex-trabajadores de PEMEX e IMP, asociaciones profesionales, organizaciones gremiales y laborales, referencias del cliente y cualquier otra institución. Con los profesionales candidatos, se realiza un primer filtro de selección durante la etapa de entrevista inicial con el Jefe de proyecto ó programa a través de la revisión y validación documental, los que cumplan con los requisitos administrativos y con las evidencias documentales pasan a la fase de evaluación integrada por dos etapas: la técnica-práctica (realizada por un experto en el área de dominio) y la del manejo de habilidades instruccionales.

De cada uno de los resultados por factor, se obtiene una evaluación que es presentada en sobre cerrado ante el Comité Regional de Evaluación de Instructores para el dictamen final y asignación de una calificación interna que de estar dentro de los rangos de aceptable ó sobresaliente se continúa con la contratación para la impartición del evento. Toda la documentación obtenida se integra al control de instructores, asignándole un número de registro ante el Banco de Instructores. Ver figura 5.1 del "Modelo para la aplicación del Sistema de Selección, Evaluación y Calificación interna de proveedores de la instrucción de la Industria Petrolera".

FIGURA 5.1

MODELO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN INTERNA DE PROVEEDORES DE LA INSTRUCCIÓN DE LA INDUSTRIA PETROLERA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bb

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

RESUMEN

El caso práctico planteado se circunscribe a la Gerencia de Atención a Clientes en la región centro y particularmente al centro de capacitación IMP Oficinas Centrales, donde hay una alta competitividad de sus productos y servicios ya que son preponderantemente programas y cursos de especialidades administrativas, conductuales, de idiomas e informática.

La pregunta a solucionar planteada es ¿Se contribuye a la recuperación del posicionamiento y participación de los productos y servicios que la Unidad de Negocio de Capacitación del IMP ofrece a Petróleos Mexicanos en la ciudad de México, a través de garantizar la selección de los proveedores de la instrucción de la capacitación?, considerado cuatro objetivos de la investigación: contribuir a la recuperación del posicionamiento de los productos y servicios de capacitación; desarrollar un sistema de selección, evaluación y calificación interna de instructores; agilizar, reducir costos y tiempos en el reclutamiento, selección y contratación de instructores; así como aportar al medio educativo del ámbito industrial un sistema de selección de proveedores de la instrucción.

La metodología de investigación desarrollada se inició con la revisión documental de autores nacionales y extranjeros en materia de educación, así como de información generada dentro del propio IMP, posteriormente se presenta la investigación de campo realizada y los resultados obtenidos de la misma. Finalmente se define el procedimiento de evaluación de instructores propuesto y el modelo para la aplicación del sistema, ambos diseñados por la autora del caso práctico.

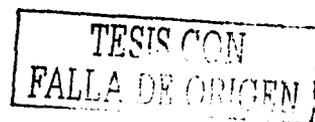
BIBLIOGRAFIA

- American Society Training for Development, "DISEÑO Y DESARROLLO DE CURSOS" Info-Line España, Agosto 1998.
- American Society Training for Development, "EVALUATING TRAINER EFFECTIVENESS" Info-Line USA March 2001.
- American Society Training for Development, "PERFORMANCE IN PRACTICE" USA 1997-1998 página 5.
- Aquilano Chase, "DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES", México 1988, Editorial Mc-Grall-Hill.
- Arias Galicia Fernando, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", México 2000 Editorial Trillas.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 123, Mayo/Junio 2000, página 32.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 120, Septiembre/Octubre 1999, página 26.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 117, Marzo/Abril 1999, página 37.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 115, Septiembre/Octubre 1998, página 5.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 114, Julio/Agosto 1998, páginas 5, 27 y 29.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 106, Junio 1997, página 10.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Normas Técnicas de Competencia Laboral "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" y "Administración de la Capacitación".
- Craig L. Roberto, Bittel R. Lester, "MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL" American Society for Training and Development, México 1991, Editorial Diana.
- Chang Richard Y., De Young Paul, "MEASURING ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT IMPACT", USA 1995, Richard Chang Associates, Inc. Publications Division.
- Diario Oficial, Decreto de Creación del IMP del 23 de Agosto de 1965.



- Fournies Ferdinand, "TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL" Como instruir para aumentar el rendimiento, México 1992, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Fremont, E. Kast y Rosenweig James E., "ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES" (Enfoques de sistemas y de contingencias), México 1999, Editorial McGraw-Hill.
- G. Zikmund William, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", México 1998, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gibson L. James, Ivancevich M. John y Donnelly, Jr. James H. "LAS ORGANIZACIONES" Comportamiento – Estructura – Procesos, México 1998, Editorial McGraw-Hill.
- Guízar Montúfar Rafael, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" Principios y Aplicaciones, México 1998, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Manual del Proceso PSCA "Proporcionar Soluciones de Capacitación", IMP 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico 2000 – 2005 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación. Mayo 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico 2002-2006 del Instituto Mexicano del Petróleo.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan de Mercadotecnia de los servicios de capacitación y consultoría 1999-2003 de la Gerencia Región Centro de Capacitación. Mayo 1999.
- J. Stanton William, J. Etzel Michael y J. Walker Bruce "FUNDAMENTOS DE MARKETING", México 1996, Editorial McGraw-Hill.
- Koontz Harold y Wehrich Heinz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL" México 1994, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- Kotler Philip; "DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA" ANALISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL, México Octava Edición 1996, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- L. French Wendell y H. Bell Jr. Cecil "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", México 1996, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Lerma Kirchner Alejandro, "GUÍA FÁCIL PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL", México 1999, Editorial ECAFSa.
- M. Senge Peter y Management y Contexto, "LA QUINTA DISCIPLINA", Barcelona España 1996, Editorial Granica.
- Mahon, Heberto, "LAS PERSONAS: LA CLAVE PARA EL ÉXITO DE SU EMPRESA", Editorial Vergara.

- Martínez Villegas Dr. Fabián "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVA", México 1994, Editorial PAC, S.A. de C.V.
- P. Robbins Stephen, "ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA", México 1987, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Petróleos Mexicanos, Manual de Procedimientos para la Capacitación en PEMEX 1986.
- Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación (PMETYC) México, Diciembre 1998.
- Reyes Ponce Agustín, "EL ANÁLISIS DE PUESTOS", México 1996, Editorial Limusa.
- Robbins Stephen "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", México 1999, Editorial Prentice Hall.
- Rothwell William J. "ASTD – MODELS FOR HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT" Roles, Competencies, and Outputs, USA 1996.
- Sampieri Hernández Roberto y Collado Fernández Carlos y Lucio Bautista Pilar "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". SEGUNDA EDICIÓN, México 1991, Editorial Mc-GRAW HILL.
- Senge, Peter M. "LA QUINTA DISCIPLINA", 1996, Editorial Granica.
- Steiner, George, A. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", México 1989, Editorial CECSA.
- Universidad Nacional Autónoma de México, Lineamientos para la Evaluación de los concursos de oposición de comisiones dictaminadoras de la FESC 2002.



CAPITULO VI

PROPUESTA DEL SISTEMA DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN INTERNA DE PROVEEDORES DE LA INSTRUCCIÓN DE LA INDUSTRIA PETROLERA

"Educar es crear la realidad del futuro ... de la visión y calidad con que lo hagamos, dependerá el destino de esta sociedad"

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

Linda Kasuga

105

VI PROPUESTA DEL SISTEMA DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN INTERNA DE PROVEEDORES DE LA INSTRUCCIÓN DE LA INDUSTRIA PETROLERA

6.1 PLANEACIÓN DE LA PROPUETA DEL SISTEMA

El desarrollo del sistema comprende la elaboración y aplicación de las siguientes etapas:

- Definición del objetivo
- Desarrollo de la propuesta
- Aplicación en el IMP
- Difusión de uso ante PEMEX

6.1.1 Objetivo

Contar con un sistema de evaluación y calificación interna para la selección de instructores que participan en los programas de la Industria Petrolera, a través del cual se contribuya a incrementar la calidad en la impartición de la capacitación y con ello fortalecer la credibilidad de los clientes para recuperar el posicionamiento de los productos y servicios de capacitación que se ofrecen para el personal de Petróleos Mexicanos en el centro Oficinas Centrales y al mismo tiempo, agilizar y reducir costos y tiempos en el reclutamiento, selección y contratación de instructores.

6.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para poder llevar a cabo este sistema se han identificado diez aspectos a desarrollar que tienen como base las competencias de dominio y el perfil del instructor, terminando con la duración de la vigencia de la evaluación y calificación interna que le asigne el IMP.

A lo largo de este capítulo se describe la mecánica para aplicar el Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de proveedores de la instrucción de la Industria Petrolera, tema central de esta investigación.

Asimismo y con objeto de facilitar la instrumentación del sistema y lograr un buen control y seguimiento de sus resultados se propone que en paralelo se realicen una serie de acciones presentadas en el mismo contenido.

A continuación se enlistan los diez aspectos a desarrollar para el Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de proveedores de la instrucción de la Industria Petrolera:

1. Identificación de las competencias requeridas en los instructores de la Industria Petrolera.
2. Definición y criterios del perfil del instructor de capacitación de la Industria Petrolera.
3. Descripción de las especificaciones de los factores a evaluar.
4. Clasificación por tipo de instructor y nivel de especialización.
5. Asignación de puntaje para calificar los factores de evaluación de instructores.
6. Elaboración de herramientas del sistema de evaluación.

7. Elaboración de formatos de registros de información.
8. Asignación de rangos de calificación por tipo de instructor.
9. Aplicación del sistema (plan piloto).
10. Análisis e interpretación de resultados.
11. Calificación interna y registro en el Banco de instructores.

Adicionalmente a las actividades citadas en el punto anterior es necesario:

- A) Contar con lineamientos para la administración de instructores y con criterios para su contratación estos últimos de aplicación anual ya que pueden ser modificados en función de las regulaciones legales e Institucionales vigentes.
- B) Aplicación en el Comité Regional de Evaluación de Instructores de la Metodología de revisión, análisis y calificación para la selección y evaluación del desempeño técnico – didáctico del instructor para posteriormente dictaminar la recomendación de calificación interna como proveedor de la instrucción de la Industria Petrolera.
- C) Sistematizar la propuesta del sistema de selección de instructores y alinearla al Banco Nacional de Instructores de la Industria Petrolera.

6.3 COMPETENCIAS DEL INSTRUCTOR

Tomando como base los modelos citados en el marco conceptual del capítulo II se propone que los instructores que participen en programas de capacitación en el ámbito de la Industria Petrolera tengan las siguientes competencias:

1. Conocimiento de su área técnica
2. Conocimiento de teorías del aprendizaje del adulto
3. Habilidades de planeación y preparación de sesiones de capacitación
4. Manejo de técnicas instruccionales
5. Habilidades de presentación
6. Habilidad de procesos de grupo
7. Habilidad de preparación de guías didácticas
8. Habilidad de preparación de objetivos y temarios
9. Habilidad para conducir sesiones de capacitación
10. Habilidad de cuestionamiento y retroalimentación
11. Habilidad de comunicación efectiva
12. Manejo de medios y equipo audiovisual
13. Habilidad de evaluación del desempeño de los capacitandos y de la instrucción
14. Habilidad de elaboración de reportes de resultados del curso

6.4 PERFIL DEL INSTRUCTOR

El perfil del instructor son las características que deberá poseer el facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto de capacitación de la Industria Petrolera, en términos de experiencia práctica, alto dominio de conocimientos asociados a la educación de adultos, la didáctica y en general a los procesos de enseñanza-aprendizaje así como habilidades de planeación, evaluación y asesoría que se complementan con un alto grado de comunicación y

trabajo conjunto en el marco de las necesidades de la organización, estos dominios deberán plasmarse en herramientas con estándares, objetivos e indicadores que permitan evaluar su actividad y su desempeño durante el proceso de capacitación.

6.4.1 Identificación de Criterios para definir el Perfil del Instructor de la Industria Petrolera:

La determinación del perfil del facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje cobra gran importancia dentro de las empresas ya que la impartición de la capacitación tiene un alto impacto en los procesos de aprendizaje de la propia organización, CONOCER señala en la Norma "Diseño e Impartición de cursos de capacitación", que "los candidatos a esta calificación desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad, autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos".

Para el contexto de la Industria Petrolera se han considerado que los siguientes criterios generales son importantes para definir el perfil del instructor:

- a) Formación académica
- b) Actualización profesional
- c) Experiencia como docente o instructor
- d) Experiencia técnica-práctica
- e) Habilidades instruccionales

A continuación se definen cada uno de los criterios:

- a) **Formación académica.-** Son los estudios técnicos, profesionales, de especialidad o posgrado que debe poseer como requisito el proveedor de los servicios de la instrucción que aspire a ingresar al contexto de la Industria Petrolera.
- b) **Actualización profesional.-** Son los requerimientos relacionados con el dominio y actualidad de los conocimientos técnicos de la especialidad.
- c) **Experiencia como docente o instructor.-** Son aquellos requerimientos de experiencia práctica en la impartición de cursos de capacitación o de educación para adultos en el área de su especialidad.

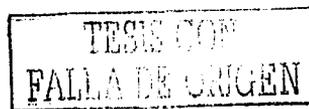
Dentro de estos se consideran la experiencia en:

- Diseño de planes, programas y proyectos de cursos
- Impartición de cursos de su especialidad
- Participación en otras acciones de desarrollo de recursos humanos
- Elaboración de materiales, manuales y apoyos didácticos.

- d) **Experiencia técnica-práctica.-** Son aquellos requerimientos de experiencia práctica en el ámbito laboral para el desempeño eficiente como Instructor en el área de su especialidad.

Considerando principalmente:

- Trayectoria profesional (currículum vitae)
- Experiencia laboral en su especialidad
- Especialización (especialidad técnica)
- Aplicación de tecnología de punta



e) **Habilidades instruccionales.-** Involucra el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos relacionados con los marcos de la tecnología educativa, andragogía, didáctica, metodologías, técnicas y procedimientos, así como del proceso de instrucción.

En estas habilidades se consideran conocimientos sobre:

- **Planeación:** Donde se identifica la habilidad para determinar objetivos instruccionales, elaborar cartas descriptivas ó guías didácticas y analizar materiales del curso e información acerca del capacitando y proponer el sistema instruccional adecuado.
- **Conducción:** En la cual están el uso de metodologías, dinámicas grupales, técnicas didácticas, uso efectivo de material y equipo didáctico, así como la demostración de habilidades efectivas de comunicación, de presentación, de técnicas de cuestionamiento, de clarificación y de retroalimentación y la aplicación de métodos instruccionales adecuadamente.
- **Evaluación:** Que corresponde a la medición del logro de los objetivos. La habilidad para evaluar el desempeño de los capacitandos y evaluar la aplicación de la instrucción.

En el siguiente punto se describen los factores a evaluar en cada uno de los criterios.

6.5 ESPECIFICACIONES DE FACTORES A EVALUAR EN LOS INSTRUCTORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA

Con base en la información recabada de los Jefes de proyecto y Jefes de programa, del contexto en el que se aplicará la evaluación y calificación interna para la selección de instructores y de los criterios presentados anteriormente para definir su perfil del profesional, se concluye que en el sistema se considerarán además de los datos personales, los factores a evaluar de tipo curricular, de experiencia y de habilidad instruccional.

La aplicación del sistema se hará a través de: una entrevista guiada, la revisión documental de los factores curriculares y de experiencia y mediante la presentación de un tema.

A continuación se especifican los factores de cada uno de los criterios a evaluar y calificar en el sistema.

6.5.1 Datos de Identificación Personal.

El evaluador concentra los datos de identificación del instructor. Esta información es únicamente para localización, disponibilidad, conocimiento de las condiciones administrativas del profesional y de sus áreas de dominio.

- | | | |
|----------------------------|--|--|
| 1) Identificación personal | 2) Situación administrativa | 3) Área de dominio |
| * Nombre | * Régimen fiscal | * Grado académico |
| * Edad | * RFC | * Disciplina |
| * Teléfono | * CURP | * Especialidad (es) y cursos que imparte |
| * E-mail | * Costo hora-capacitación ó por servicio | * Cursos que imparte |
| * Lugar de residencia | | * Observaciones |
| * Dirección | | |
| * Disposición para viajar | | |

La validación de los datos del instructor se hará durante la primera entrevista que se tenga con él.

6.5.2 Criterios de Evaluación y Calificación de tipo curricular.

Para ser candidato a instructor se debe cumplir como mínimo con dos de los factores de tipo curricular.

Formación académica:

Dependiendo del tipo de programa en el que participará el instructor es el nivel de formación académica que debe poseer, considerando únicamente certificado a nivel técnico, título de licenciatura, maestría ó doctorado, otorgado por una Institución de amplio prestigio en México, determinando la puntuación de acuerdo al valor asignado por nivel de estudios.

Sin embargo la especialidad original de la formación académica del candidato a instructor no es limitante para ser evaluado y calificado ya que también serán revisados otros factores de la trayectoria profesional.

La validación de la formación académica se hará cotejando con el documental original y podrá ratificarse de manera aleatoria vía telefónica con las instituciones que la acreditan.

Actualización profesional:

Para ingreso como instructor aplican los cursos recibidos en los últimos tres años, calificando mejor los que sean del área solicitada y cuando proceda los diplomados concluidos.

También se contabiliza el tiempo de actualización a través de simposios, seminarios y otras acciones de desarrollo a que haya asistido en los últimos tres años. La puntuación es mayor para los referentes al área e interés. Adicionalmente se consideran los eventos a los que haya asistido sobre actualización y formación didáctica.

Para evaluaciones posteriores y con objeto de corroborar su actualidad técnica solo se considerará lo realizado en los dos últimos años sobre aquellos cursos o estudios adicionales relacionados directamente con su área de dominio y especialidades que imparte.

La validación de la actualización profesional se hará cotejando con el documento original y podrá verificarse vía telefónica con las instituciones que acreditan la documentación.

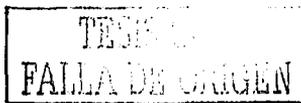
Experiencia como docente ó instructor.

Dependiendo del tipo de programa en el que va a participar el instructor, es el nivel de experiencia mínimo que debe tener en grupos equivalentes, dentro de algún colegio, IES, organismo gubernamental ó empresa de la iniciativa privada.

Se considera los datos de las entidades donde ha ejercido la profesión de docente ó instructor, analizando en curriculum aquellos que sean relevantes.

Se revisa la relación de los cursos impartidos en los últimos tres años, especificando la empresa, duración nivel de aplicación de los mismos y grupos a quien fue dirigidos y cuando proceda los cursos ó asignaturas impartidas en el ámbito académico.

Cuando el tiempo de no ejercer la función sea superior a los 3 años pero demuestre en su trayectoria que anteriormente fue instructor ó docente como mínimo 4 años, se continuará con el proceso.



La ponderación por el criterio de docencia ó instructor se incrementará en función del número de años de experiencia en su área de dominio, el tipo de grupos en los que ha participado como instructor de alumnos o de profesores, y cuando proceda la dirección-asesoría de trabajos de tesis, la participación ó autoría de publicaciones y materiales audiovisuales, así como la intervención en la organización de eventos de desarrollo de recursos humanos. Destacando la experiencia como instructor en el IMP ó PEMEX.

Se considerarán también los reconocimientos y premios obtenidos por labor destacada como docente ó instructor.

La validación de la experiencia como docente ó instructor se revisará documentalmente durante la entrevista inicial y se podrá verificar vía telefónica con las instituciones involucradas la actuación del instructor.

Asimismo durante la entrevista se podrán revisar las evidencias por producto y de conocimiento.

La calificación del desempeño práctico se obtendrá en la demostración didáctica donde el instructor expondrá un tema.

6.5.3 Criterios de Evaluación y Calificación sobre la Experiencia Práctica.

Una vez revisados los factores descritos anteriormente, se evaluarán los siguientes:

6.5.3.1 Experiencia Técnica-Práctica.

Dependiendo del tipo de programa en el que va a participar, es el tiempo de experiencia técnica-práctica que deberá tener el instructor, dentro de algún organismo donde haya desempeñado su labor profesional.

Se analizará documentalmente toda la trayectoria laboral, dándole mayor énfasis al desempeño práctico y logros específicos relacionados con el área de dominio de su especialidad, pudiendo verificar vía telefónica lo más relevante de su actuación con la organización donde llevó a cabo su labor destacada.

Se indagará sobre el conocimiento y nivel de actualización que tenga sobre su especialidad técnica a través de evidencias verbales ó documentales, mismas que serán complementadas durante la presentación de un tema.

Se revisará que las asesorías que ha prestado se encuentren dentro del área de interés, en los casos que proceda.

Los reconocimientos como especialista y los premios obtenidos del instructor, deben corresponder a su área de dominio, así como preferentemente su aplicación en la Industria Petrolera.

La puntuación del factor por el criterio de experiencia técnica-práctica se incrementará en función del número de reconocimientos obtenidos, los logros comprobables alcanzados, y cuando proceda los proyectos dirigidos y concluidos, así como la participación ó autoría en publicaciones nacionales ó extranjeras. Destacando la experiencia en el IMP ó PEMEX.

Adicionalmente se considerará el conocimiento que sobre la población meta y los procesos de PEMEX tenga el instructor.

La validación y calificación de los conocimientos y experiencia técnica se obtendrá durante la entrevista con el experto quien dependiendo de la especialidad, de la profundidad del conocimiento y del tipo de instrucción, tendrá la libertad de utilizar los instrumentos y mecanismos de evaluación que sean requeridos para calificar el grado de competencia, actualidad y experiencia del instructor, información que será ratificada mediante la exposición de un tema ante un grupo en donde también estará presente el experto ó especialista del área.

6.5.3.2 Habilidades instruccionales

Dependiendo del tipo de programa en el que va a participar, complejidad de la especialidad, nivel de conocimientos de los participantes, condiciones del lugar y el contexto en general será la orientación que deberá dar el instructor al desarrollo del curso y a la aplicación de sus habilidades didácticas para el logro de los objetivos.

En este factor serán evaluados los rubros de preparación de la presentación de un tema, la elaboración de la guía didáctica, la organización y claridad de la exposición, las técnicas instruccionales que aplica y domina el profesional, la información que sobre conocimientos pedagógicos y andragógicos tenga, los métodos de evaluación y retroalimentación que el aplica, la calidad de su material didáctico, la bibliografía consultada, la destreza de operación de medios y equipo audiovisual, la capacidad de motivación al grupo, la habilidad de manejo del mismo y el aspecto de presentación y limpieza en su persona y documentación.

Durante la entrevista se obtendrá información general sobre:

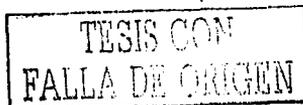
Técnicas instruccionales utilizadas.- El entrevistador indagará sobre los procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad grupal de acuerdo a los contenidos temáticos, así como el grado de dominio y actualización en técnicas didácticas.

Conocimientos pedagógicos y andragógicos.- Se cuestionará al instructor sobre la aplicación metodológica de técnicas y procedimientos que se llevan a efecto para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje, algunas de ellas son: principios de las teorías de aprendizaje, principios de educación para adultos, didáctica, elaboración de objetivos de aprendizaje.

Métodos de evaluación y retroalimentación.- El entrevistador detectará los tipos de valoración que realiza el instructor para medir sus avances en los conocimientos y habilidades de los participantes, así como los métodos de retroalimentación que aplica para mejorar el nivel de aprendizaje y verificar los resultados del mismo.

Material didáctico.- El entrevistador revisará la calidad del material didáctico elaborado por el profesional donde analizará que los manuales o notas técnicas estén presentados en medios electrónicos e impresos conteniendo: portada, índice, introducción, objetivo general y específico, texto estructurado con temas y subtemas, identificación de tablas y figuras, ejercicios de evaluación, bibliografía, paginación, con letra de fácil lectura, redacción clara y concreta, acorde a la población meta. En el Anexo V se presentan recomendaciones sobre la calidad de la Instrucción.

Guía didáctica.- Se deberá también verificar que la guía contenga objetivo general y específicos, temas y subtemas con su duración cada uno, metodología y técnicas de instrucción, equipo de apoyo, recursos didácticos y mecanismos de evaluación. Se revisará que cada uno de los puntos anteriores cumpla con las condiciones marcadas por la didáctica.



Material de apoyo.- El entrevistado indagará sobre el uso de materiales y herramientas didácticas en el desarrollo de sus contenidos temáticos.

La calificación de las habilidades instruccionales del instructor se obtendrá mediante la entrevista guiada donde se validará documentalmente los puntos anteriores, así como las evidencias por producto y de conocimiento. Con la presentación de un tema se podrá ratificar en la práctica cada uno de esos factores, así como calificar la flexibilidad y el dominio de otras habilidades didácticas del instructor, tales como preparación de un tema y conducción de una sesión de instrucción.

Con objeto de verificar que los instructores estén permanentemente actualizados y poder evaluar los resultados de su desempeño durante el proceso formal de la instrucción, se llevará a cabo una reevaluación bianual de los criterios anteriores en donde se revisarán los resultados de las evaluaciones continuas por desempeño durante los cursos y los documentos que acreditan su actualización curricular.

La reevaluación será realizada en el Comité Regional de Evaluación de Instructores.

6.5.4 Otros conocimientos complementarios del ámbito de la Industria Petrolera.

Adicionalmente a los criterios anteriores se indagará los antecedentes que sobre la Industria Petrolera tiene el candidato tales como:

Ambiente y cultura del medio petrolero: Se refiere al conocimiento que tenga el instructor sobre las características de los participantes como pueden ser: nivel al que va dirigido el evento (operativo, mandos medios, ejecutivos), identificación de la cultura organizacional, conocimiento de las necesidades, tipos de comunicación interpersonal.

Estructura organizacional.- Se valorará el nivel de dominio de información sobre aspectos de estructura orgánica referentes a la integración general de la empresa, y la conformación particular del área de PEMEX donde va a impartir el evento, identificación global de corporativo y subsidiarias, esta información será reforzada en caso de no estar al nivel requerido, siempre y cuando el expositor sea calificado en los demás criterios.

Giro de la empresa.- El instructor deberá manifestar conocimientos de qué, porqué, y para qué de PEMEX y en específico de la subsidiaria a la que dirigirá la capacitación.

Durante la entrevista inicial y con el experto se podrá identificar la información que sobre la empresa tiene el instructor.

6.5.5 Observaciones y/o Comentarios.

En cada uno de los criterios se incluirá este concepto con objeto de asentar información relevante sobre el expositor, misma que complementa su evaluación, como es el caso de las áreas geográficas donde ha impartido cursos, niveles organizacionales y de instrucción que abarca, actualización relevante ó formación en proceso etc. Asimismo en ese espacio se puede también dar una valoración cualitativa del candidato.

Adicionalmente se asentará la disponibilidad y costo del expositor.

6.6 CLASIFICACIÓN DE INSTRUCTORES

Dada la cantidad de especialidades existentes en Petróleos Mexicanos, en las que se requiere dar capacitación, actualización y desarrollo a sus trabajadores, se hace necesario la clasificación de los programas de tipo manual y de apoyo, profesional, alta dirección y alta especialidad, mismos que para su realización es necesario del dominio de capacidades y competencias administrativas y técnicas diferentes.

Particularmente y para fines de éste caso práctico en el cuadro 6.1 se consideran cuatro tipos de proveedores de la instrucción de la Industria Petrolera, tomando los criterios de complejidad de la especialidad, dominio de competencias, profundidad en los conocimientos, esfuerzo físico o mental, condiciones de trabajo y universo al que está dirigido la instrucción.

CUADRO 6.1

CLASIFICACIÓN POR TIPO DE INSTRUCTOR	
TIPO DE INSTRUCTOR	DESCRIPCIÓN
I	Instructores que imparten programas de capacitación a nivel manual y de apoyo, en este grupo se encuentran los cursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Las 35 especialidades obreras del contrato colectivo de trabajo de PEMEX. • Inglés y lenguas extranjeras de sobrevivencia. • Paquetería informática comercial básica.
II	Instructores que imparten programas de actualización y desarrollo profesional, donde se incluyen los cursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Especialidades administrativas y conductuales de actualización y desarrollo a nivel profesional. • Inglés técnico especializado • Informática avanzada
III	Instructores que imparten programas de actualización y desarrollo ejecutivo y de dirección, dentro de los cuales están los cursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Especialidades directivas y ejecutivas • Gestión de la alta dirección • Desarrollo ejecutivo
IV	Instructores que imparten programas de actualización y desarrollo técnico-especializado considerándose en este grupo los cursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Especialidades técnicas de la Industria Petrolera • Alta tecnología • Actualización profesional técnica

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

Es importante destacar que la clasificación anterior es independiente de la línea de productos en la que vaya a participar el instructor.

6.7 VALOR PORCENTUAL Y ASIGNACIÓN DE PUNTAJE PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN INTERNA DE PROVEEDORES DE LA INSTRUCCIÓN DE LA INDUSTRIA PETROLERA

6.7.1 Valores Porcentuales de los Factores.

Para proceder a la evaluación y calificación de los instructores se determinó el valor porcentual de cada factor por tipo de instructor en función de las competencias intelectuales ó práctica requerida para desempeñar la función, representando la experiencia técnica-práctica el factor determinante en todos los casos. La integración de los valores se presenta a continuación en el cuadro 6.2:

CUADRO 6.2

VALORES PORCENTUALES DE LOS FACTORES POR TIPO DE INSTRUCTOR				
FACTORES	TIPOS DE INSTRUCTORES			
	I	II	III	IV
Curriculares				
- Formación académica	5	10	15	25
- Actualización profesional	15	20	25	25
- Experiencia como docente o instructor	20	25	20	10
Puntos	40	55	60	60
Experiencia Práctica				
- Experiencia técnica-práctica	35	25	25	30
- Habilidades instruccionales	25	20	15	10
Puntos	60%	45%	40%	40%
TOTAL PUNTAJE	100%	100%	100%	100%

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

Como puede observarse en la tabla anterior a los cinco factores definidos como elementos de evaluación y calificación, se asignó el 100% como valor porcentual total en la clasificación de los cuatro tipos de instructores, otorgándosele diferente peso a la formación académica, la actualización profesional y la experiencia como docente ó instructor en función de la importancia que en la composición de la calificación tiene cada uno de ellos, sin embargo en los cuatro tipos de instructores la experiencia técnica-práctica es el elemento de mayor trascendencia, mismo que de no cubrirse se anula el resto de los factores. Las habilidades instruccionales contribuyen mayormente en los resultados de los instructores tipo I y II por el nivel al que está dirigida la capacitación, teniendo menos participación en la integración del valor porcentual de los instructores tipo III y IV que son más especializados en donde la actualización profesional es más relevante.

- Para ser instructor se requiere obtener, por lo menos el 80% de puntuación en cada uno de los factores curriculares y 90% en los de experiencia practica en el área técnica e instruccional.
- El candidato evaluado que obtenga menos de los puntos anteriores no podrá ingresar como instructor de la Industria Petrolera.

6.7.2 VALOR EN PUNTOS DE LOS FACTORES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“ FACTOR FORMACIÓN ACADÉMICA ”

6.7.2 VALOR EN PUNTOS DE LOS FACTORES.

6.7.2.1 INTEGRACIÓN DEL FACTOR DE EVALUACIÓN "FORMACIÓN ACADÉMICA"

Factor validado a través de:

- Revisión documental (RD)

Subfactores	Valor en Puntos
1.- ESTUDIOS REALIZADOS	
• Contar con estudios de técnico en su especialidad (pasante)	1
• Contar con certificado como técnico en su especialidad (certificado académico).	2
• Contar con la acreditación de técnico Certificado en su especialidad (certificado por un organismo nacional ó internacional).	3
• Contar con estudios de licenciatura (pasante) en su especialidad o área afín.	4
• Contar con licenciatura (título) en su especialidad o área afín.	5
• Contar con estudios de especialización en su área de dominio ó afín a su especialidad (sin diploma).	6
• Tener una especialización en su área de dominio (con diploma) ó afín a su especialidad.	7
• Contar con la candidatura a maestro en su especialidad ó disciplina acorde a su área de dominio.*	8
• Tener una maestría (título) en su especialidad ó disciplina acorde a su área de dominio.	9
• Contar con la candidatura a un doctorado en su especialidad ó disciplina acorde a su área de dominio (este puntaje se anula si se obtuvo el grado).*	10
• Tener grado de doctor en su especialidad ó disciplina acorde a su área de dominio (título).	11

OBSERVACIONES:

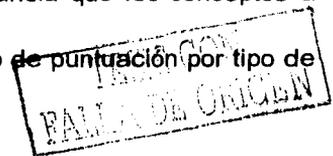
Para la puntuación de este rubro se contabiliza únicamente el grado académico más alto (*).

El valor máximo de este rubro es 11 puntos.

Con base en el perfil requerido por tipo de instructor, se han definido diferentes valores porcentuales y de puntuación por factor.

El valor en puntos se incrementa en función del grado de importancia que los conceptos a evaluar tienen dentro de cada factor.

Los estándares de calificación se detallan en el punto 6.7.3 "Rango de puntuación por tipo de Instructor".



FACTOR DE EVALUACIÓN “FORMACIÓN ACADÉMICA”

Formación Académica en su Especialidad ó Área afín:

Validado a través de:

- Revisión documental (RD)

Nivel de Estudios	S/Certificado S/Diploma Pasante ó Candidato	Certificado	Título ó Diploma	De la Espec.	Área Afín
Técnico	1	2			
Técnico certificado		3			
Licenciatura	4		5		
Especialización	6		7		
Maestría	8		9		
Doctorado	10		11		

Resultados de Formación académica en su especialidad ó área afín

Nivel de Estudios	S/Certificado S/Diploma Pasante ó Candidato	Certificado	Título ó Diploma	De la Espec.	Área Afín	Valor en Puntos
Técnico						
Técnico certificado						
Licenciatura						
Especialización						
Maestría						
Doctorado						

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

**“ FACTOR ACTUALIZACIÓN
PROFESIONAL ”**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.7.2.2 INTEGRACIÓN DEL FACTOR DE EVALUACIÓN "ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL"

Factor validado a través de:

- Revisión documental (RD)

Subfactores	Valor en Puntos
1.- Diplomados	7
2.- Actualización profesional en la especialidad	5
3.- Actualización didáctica	5

OBSERVACIONES:

La puntuación del factor "Actualización profesional" se integra por los tres rubros señalados anteriormente en donde cada uno tiene una puntuación y un valor porcentual independiente. La sumatoria de los componentes del factor tiene como máximo 17 puntos.

Con base en el perfil requerido por tipo de instructor se han definido diferentes valores porcentuales y de puntuación por factor.

El valor en puntos se incrementa en función del grado de importancia que los conceptos a evaluar tienen dentro de cada factor.

Los estándares de calificación se detallan en el punto 6.7.3 "Rango de puntuación por tipo de Instructor".

FACTOR DE EVALUACIÓN "ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL"

Factor validado a través de:

- Revisión documental (RD)

Rubros del Subfactor	Valor en Puntos
1.- DIPLOMADOS:	
• Haber acreditado un diplomado con duración de menos de 120 horas en área afín a su especialidad (con diploma ó equivalente).	1
• Haber acreditado un diplomado con duración de menos de 120 horas en su especialidad (con diploma ó equivalente).	2
• Haber acreditado un diplomado con duración de 121 a 140 horas en área afín a su especialidad (con diploma ó equivalente).	3
• Haber acreditado un diplomado con duración de 121 a 140 horas en su especialidad (con diploma ó equivalente).	4
• Haber acreditado un diplomado con duración de 141 a 150 horas en área afín a su especialidad (con diploma ó equivalente).	4
• Haber acreditado un diplomado con duración de 141 a 150 horas en su especialidad (con diploma ó equivalente).	5
• Haber acreditado un diplomado con duración de 151 a 160 horas en área afín a su especialidad (con diploma ó equivalente).	5
• Haber acreditado un diplomado con duración de 151 a 160 horas en su especialidad (con diploma ó equivalente).	6
• Haber acreditado diplomados con duración de más de 160 horas en área afín a su especialidad (con diploma ó equivalente).	6
• Haber acreditado diplomados con duración de más de 160 horas en su especialidad (con diploma ó equivalente).	7

OBSERVACIONES:

Para la puntuación de este concepto se contabiliza únicamente los diplomados concluidos y acreditados en los últimos tres años. El valor de este concepto está en función del número de diplomados cursados y de la duración de los mismos. El valor máximo será de 7 puntos.

TESIS CON
VALOR DE ORIGEN

FACTOR DE EVALUACIÓN "ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL".

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)

Diplomados (D)

Duración del diplomado	En su especialidad	Área afin a su especialidad
Menos de 120 horas	2	1
De 121 a 140 horas	4	3
De 141 a 150 horas	5	4
De 151 a 160 horas	6	5
Más de 160 horas	7	6

Resultados de diplomados

Duración del diplomado	En su especialidad	Área afin a su especialidad	Valor en Puntos
Menos de 120 horas			
De 121 a 140 horas			
De 141 a 150 horas			
De 151 a 160 horas			
Más de 160 horas			

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN "ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL"

Factor validado a través de:

- Revisión documental (RD)

Rubros del Subfactor	Valor en Puntos
2.- ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL EN LA ESPECIALIDAD: Cursos, Seminarios, Simposios, Mesas Redondas	
• Participante en cursos de actualización, seminarios, simposios ó mesas redondas en foros nacionales e internacionales relacionados con su área de dominio y especialidad (la duración total de los eventos suma menos de 60 horas).	1
• Participante en cursos de actualización, seminarios, simposios ó mesas redondas en foros nacionales e internacionales relacionados con su área de dominio y especialidad (la duración total de los eventos suma entre 61 y 90 horas).	2
• Participante en cursos de actualización, seminarios, simposios ó mesas redondas en foros nacionales e internacionales relacionados con su área de dominio y especialidad (la duración total de los eventos suma entre 91 y 120 horas).	3
• Participante en cursos de actualización, seminarios, simposios ó mesas redondas en foros nacionales e internacionales relacionados con su área de dominio y especialidad (la duración total de los eventos suma entre 121 y 150 horas).	4
• Participante en cursos de actualización, seminarios, simposios ó mesas redondas en foros nacionales e internacionales relacionados con su área de dominio y especialidad (la duración total de los eventos suman más de 150 horas).	5

OBSERVACIONES:

Para la puntuación de este concepto se contabiliza únicamente los cursos concluidos y acreditados en los últimos tres años.

El valor máximo de este concepto está en función de la duración de los eventos de Actualización cursados.

El valor máximo será de 5.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR DE EVALUACIÓN "ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL".

Validación a través de:

- Revisión Documental (RD)

Actualización en la especialidad (cursos, seminarios, simposios y mesas redondas (A)

Duración de los Eventos	Cursos (Hrs.)	Seminarios (Hrs.)	Simposios (Hrs.)	Mesas Redondas (Hrs.)	Suma (Hrs.)	Valor en Puntos
Menos de 60 horas						1
De 61 a 90 horas						2
De 91 a 120 horas						3
De 121 a 150 horas						4
Más de 150 horas						5

Resultados de Actualización en la especialidad (cursos, seminarios, simposios y mesas redondas

Duración de los Eventos	Cursos (Hrs.)	Seminarios (Hrs.)	Simposios (Hrs.)	Mesas Redondas (Hrs.)	Suma (Hrs.)	Valor en Puntos
Menos de 60 horas						
De 61 a 90 horas						
De 91 a 120 horas						
De 121 a 150 horas						
Más de 150 horas						

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN "ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL".

Factor validado a través de:

- Revisión documental (RD)

Rubros del subfactor	Valor en Puntos
3.- ACTUALIZACIÓN DIDÁCTICA:	
• Haber participado en cursos de formación ó actualización didáctica con duración de menos de 24 horas totales.	1
• Haber participado en cursos de formación ó actualización didáctica con duración entre 25 y 40 horas totales.	2
• Haber participado en cursos de formación ó actualización didáctica con duración entre 41 y 50 horas totales.	3
• Haber participado en cursos de formación ó actualización didáctica con duración entre 50 y 60 horas totales.	4
• Haber participado en cursos de formación ó actualización didáctica con duración de más de 61 horas totales.	5

OBSERVACIONES:

Para la puntuación de este concepto se contabiliza la duración de los cursos acreditados en el área de didáctica durante la trayectoria como docente o instructor.

El valor máximo de este concepto es de 5 puntos.

FACTOR DE EVALUACIÓN "ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL".

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)

Cursos de actualización y formación didáctica (F)

Duración de eventos acreditados	Valor en Puntos
Menos de 24 horas	1
De 25 a 40 horas	2
De 41 a 50 horas	3
De 50 a 60 horas	4
Más de 61 horas	5

Resultados de cursos de actualización y formación didáctica

Duración de eventos acreditados	Valor en Puntos
Menos de 24 horas	
De 25 a 40 horas	
De 41 a 50 horas	
De 50 a 60 horas	
Más de 61 horas	

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

**“ FACTOR EXPERIENCIA COMO
DOCENTE Ó INSTRUCTOR ”**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.7.2.3 INTEGRACIÓN DEL FACTOR DE "EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR.

Factor validado a través de:

- Revisión documental (RD).

Subfactores	Valor en Puntos
1.- Experiencia docente o instruccional	11
2.- Autorías en su área de especialidad	14
3.- Otros relacionados con su trayectoria docente o instruccional	11

OBSERVACIONES:

La puntuación del factor "Experiencia como docente o instructor" se integra por los tres rubros señalados anteriormente en donde cada uno tiene una puntuación y un valor porcentual independiente. La sumatoria de los componentes del factor tiene como máximo 36 puntos.

Con base en el perfil requerido por tipo de instructor se han definido diferentes valores porcentuales y de puntuación por factor.

El valor en puntos se incrementa en función del grado de importancia que los conceptos a evaluar tienen dentro de cada factor.

Los estándares de calificación se detallan en el punto 6.7.3 "Rango de puntuación por tipo de instructor".

6.7.2.3 INTEGRACIÓN DEL FACTOR DE “EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR”.

Factor validado a través de:

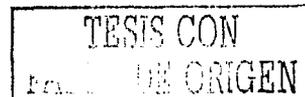
- Revisión documental (RD).

Rubros del Subfactor	Valor en Puntos
1.- EXPERIENCIA DOCENTE O INSTRUCCIONAL (E)	
• Experiencia de 1 a 3 años como instructor en Instituciones Públicas ó Privadas con grupos equivalentes.	0
• Experiencia de 1 a 3 años como docente en Instituciones Públicas ó Privadas con grupos equivalentes.	1
• Experiencia de 3 a 5 años como docente ó de instructor en Instituciones Públicas ó Privadas con grupos equivalentes.	2
• Experiencia de 5 a 10 años como docente en Instituciones Públicas ó Privadas con grupos equivalentes.	3
• Experiencia de 5 a 10 años como instructor en Instituciones Públicas ó Privadas con grupos equivalentes.	4
• Experiencia de más de 10 años como docente en Instituciones Públicas ó Privadas en grupos equivalentes.	4
• Experiencia de más de 10 años como instructor en Instituciones Públicas ó Privadas en grupos equivalentes.	5
• Experiencia de 1 a 5 años como instructor en PEMEX ó IMP (adicionar al puntaje).	1
• Experiencia de más de 5 años como instructor en PEMEX ó IMP (adicionar al puntaje).	2

OBSERVACIONES:

La puntuación de este rubro se determina por la sumatoria del tiempo de experiencia que el candidato tenga como instructor y como docente, adicionando también cuando proceda la experiencia en la instrucción dentro de PEMEX ó del IMP.

El valor máximo de este rubro es de 11 puntos.



FACTOR DE EVALUACIÓN “EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR”.

Experiencia como docente o instructor

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)

Experiencia (E)

Experiencia en grupos equivalentes	Tiempo de docente o instructor				Instructor en PEMEX y/o IMP (adicionar al puntaje)		Valor en Puntos
	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años	De 1 a 5 años	Más de 5 años	
Docente	1	2	3	4			4
Instructor	0	2	4	5	1	2	7

Resultados de Experiencia como docente o instructor

Tiempo de experiencia en grupos equivalentes	Docente o Instructor				Instructor en PEMEX y/o IMP (adicionar al puntaje)		Valor en Puntos
	1 a 3 años	3 a 5 años	5 a 10 años	Más de 10 años	De 1 a 5 años	Más de 5 años	
Docente							
Instructor							
TOTAL DE PUNTOS							

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE "EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR".

Factor validado a través de:

- Revisión documental (RD).

Rubros del Subfactor	Valor en Puntos	
	No. de Unidades 1 a 2	No. de Unidades 3 ó más
2.- AUTORIAS EN SU ÁREA DE ESPECIALIDAD (A)		
• Autor de folletos, apuntes, manuales, monografías, cuadernos de ejercicios, etc. (acreditando su autoría).	1	2
• Autor en su área de dominio ó especialidad de material audiovisual, elaboración en CD's de apoyos didácticos para el Instructor ó alumnos (acreditando su autoría).	2	3
• Autor en su área de dominio ó especialidad de medios escritos, de más de 100 páginas (acreditando su autoría).	3	4
• Director de tesis de licenciatura (ó trabajos de titulación equivalentes ó concluidos).	4	5

OBSERVACIONES:

La puntuación se determina por la sumatoria de los puntos asignados en función del número de unidades producidas ó en las que ha intervenido el instructor en cada concepto del rubro.

El valor máximo de este rubro es de 14 puntos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR DE EVALUACIÓN "EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR".

Experiencia como docente o instructor

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)

Autorías en su área de dominio o especialidad (A)	No. de Unidades 1 a 2	No. de Unidades 3 ó más
Autor de folletos, apuntes, manuales, monografías, cuadernos de ejercicios, etc. (acreditando su autoría).	1	2
Autor en su área de dominio ó especialidad de material audiovisual, elaboración en CD's de apoyos didácticos para el Instructor ó alumnos (acreditando su autoría).	2	3
Autor en su área de dominio ó especialidad de medios escritos, de más de 100 páginas (acreditando su autoría).	3	4
Director de tesis de licenciatura (ó trabajos de titulación equivalentes ó concluidos).	4	5
No cuenta con ninguna de las anteriores.	0	0

Resultados de Autorías en su área de dominio o especialidad

Autorías	Número de Unidades 1 a 2	Número de Unidades 3 ó más	Valor en Puntos
Autor de folletos, apuntes, manuales, monografías, cuadernos de ejercicios, etc. (acreditando su autoría).			
Autor en su área de dominio ó especialidad de material audiovisual, elaboración en CD's de apoyos didácticos para el Instructor ó alumnos (acreditando su autoría).			
Autor en su área de dominio ó especialidad de medios escritos, de más de 100 páginas (acreditando su autoría).			
Director de tesis de licenciatura (ó trabajos de titulación equivalentes ó concluidos).			
No cuenta con ninguna de las anteriores.			
TOTAL DE PUNTOS			

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE "EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR".

Factor validado a través de:

- Revisión documental (RD).

Rubros del Subfactor	Valor en Puntos	
	No. de Participaciones 1 a 2	No. de Participaciones 3 ó más
3.- OTROS RELACIONADOS CON SU TRAYECTORIA DOCENTE O INSTRUCCIONAL.		
• Impartición de cursos de formación, desarrollo ó actualización de instructores ó profesores.	2	4
• Conferencista o Instructor en temas de su especialidad en foros nacionales ó internacionales, en congresos, simposios, etc.	2	3
• Reconocimientos, distinciones y premios por labor destacada como docente o instructor.	1	2
• Organizador de congresos, simposios, ciclos de conferencias, etc. de carácter nacional e internacional ó integrante de la organización de los mismos.	1	2

OBSERVACIONES:

La puntuación se determina por la sumatoria de los puntos asignados en función del número de participaciones que acredita el instructor en cada concepto del rubro.

El valor máximo de este rubro es 11 puntos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR DE EVALUACIÓN "EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR".

Experiencia como docente o instructor

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)

Otros relacionados con su trayectoria docente o de instructor (O)	No. de Participaciones 1 a 2	No. de Participaciones 3 ó más
Impartición de cursos de formación, desarrollo ó actualización de instructores ó profesores.	2	4
Conferencista o Instructor en temas de su especialidad en foros nacionales ó internacionales, en congresos, simposios, etc.	2	3
Reconocimientos, distinciones y premios por labor destacada como docente o instructor.	1	2
Organizador de congresos, simposios, ciclos de conferencias, etc. de carácter nacional e internacional ó integrante de la organización de los mismos.	1	2
No cuenta con ninguna de las anteriores.	0	0

Resultados de otros relacionados con su trayectoria docente o de instructor

Otros de su Trayectoria	No. de Participaciones 1 a 2	No. de Participaciones 3 ó más	Valor en Puntos
Impartición de cursos de formación, desarrollo ó actualización de instructores ó profesores.			
Conferencista o Instructor en temas de su especialidad en foros nacionales ó internacionales, en congresos, simposios, etc.			
Reconocimientos, distinciones y premios por labor destacada como docente o instructor.			
Organizador de congresos, simposios, ciclos de conferencias, etc. de carácter nacional e internacional ó integrante de la organización de los mismos.			
No cuenta con ninguna de las anteriores.			
TOTAL DE PUNTOS			

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

“ FACTOR EXPERIENCIA

TÉCNICA - PRÁCTICA ”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.7.2.4 INTEGRACIÓN DEL FACTOR DE EVALUACIÓN “EXPERIENCIA TÉCNICA - PRÁCTICA”.

Factor validado a través de:

- Entrevista inicial (EI).
- Revisión documental (RD)
- Entrevista técnica (ET)
- Exposición de un tema (EXP)

Subfactores	Valor en Puntos
1. Años de experiencia práctica * Experiencia de 3 años en adelante para las especialidades de inglés e informática. * Experiencia de 5 años en adelante para las especialidades técnicas. * Experiencia en el IMP ó PEMEX (adicionar a los años de experiencia).	4
2. Competencias en el área de especialidad.	9
3. Nivel de actualidad en el área técnica.	5
4. Trabajos realizados en el área técnica.	23
5.- Conocimiento del medio de la población meta.	10
6. Presentación de un tema del área técnica.	6

OBSERVACIONES:

La puntuación del factor “Experiencia técnica-práctica” se integra por los seis rubros señalados anteriormente en donde cada uno tiene una puntuación y un valor porcentual independiente. La sumatoria de los componentes del factor tiene como máximo 59 puntos. La puntuación de cada rubro se determina por los puntos asignados para cada concepto realizado ó cubierto por el instructor.

Con base en el perfil requerido por tipo de instructor se han definido diferentes valores porcentuales y de puntuación por factor.

El valor en puntos se incrementa en función del grado de importancia que los conceptos a evaluar tienen dentro de cada factor.

Los estándares de calificación se detallan en el punto 6.7.3 “Rango de puntuación por tipo de instructor”.

FACTOR DE EVALUACIÓN "EXPERIENCIA TÉCNICA-PRÁCTICA".

Experiencia en el área técnica-práctica

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)

Tiempo de experiencia	1 a 3 Años	3 a 5 Años	5 a 10 Años	10 a 20 Años	Más de 20 Años	En el IMP ó PEMEX (adicionar al puntaje)	Valor en Puntos
En el área de Especialidad	0	1	2	3	4	2	6

Resultados del tiempo de experiencia

El instructor acredita	1 a 3 Años	3 a 5 años	5 a 10 años	10 a 20 años	Más de 20 años	En el IMP ó PEMEX (adición al puntaje)	Valor en Puntos
Experiencia en su Especialidad							

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

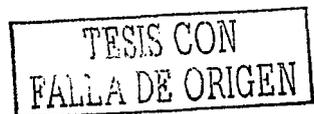
Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador



FACTOR DE EVALUACIÓN "EXPERIENCIA TÉCNICA-PRÁCTICA".

Competencias en el área de especialidad

Validación a través de:

- Entrevista técnica (ET)
- Revisión documental (RD)
- Exposición de un tema (EXP)

Competencias del instructor sobre el área	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. *Durante la entrevista con el experto muestra evidencia (verbal ó documental) de conocimiento del área técnica (teorías, principios, técnicas, métodos u otros).				5
2. Muestra evidencia del diseño de objetivos de cursos potenciales a desarrollar.				1
3. Muestra evidencia del desarrollo de contenidos temáticos en su especialidad ó de un área afín.				1
4. Demuestra capacidad para impartir cursos de su área de especialidad.				1
5. Demuestra capacidad para impartir cursos de otra área afín a su especialidad.				1
TOTAL DE PUNTOS				9

Resultados del conocimiento del área de especialidad

El instructor demuestra:	1	2	3	4	5	Valor en puntos
• Competencias que domina						

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN "EXPERIENCIA TÉCNICA- PRÁCTICA".

Nivel de actualidad en el área técnica

Validación a través de:

- Entrevista técnica (ET)
- Revisión documental (RD)

Actualidad del instructor en el área	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. * Durante la entrevista con el experto muestra evidencia (verbal y/o documental) de estar actualizado en la especialidad.				3
2. Muestra evidencia (verbal o documental) de estar informado de las leyes, reglamentos y regulaciones aplicables en el área de dominio.				1
3. En la guía didáctica y/o contenido temático presenta temas y/o subtemas de actualización técnica.				1
TOTAL DE PUNTOS				5

Resultados del nivel de actualidad en el área técnica

El instructor demuestra:	1	2	3	Valor en puntos
• Acciones de actualización técnica				

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador



FACTOR DE EVALUACIÓN "EXPERIENCIA TÉCNICA-PRÁCTICA".

Experiencia práctica

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)
- Entrevista técnica (ET)

Trabajos realizados en el área técnica	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Ha dirigido ó coordinado investigaciones o desarrollos tecnológicos.				2
2. Tiene experiencia como asesor en su área técnica.				3
3. Tiene experiencia gerencial ó directiva (indispensable instructores tipo III).				5
4. Ha formado grupos en el área técnica.				3
5. Ha participado ó es autor de publicaciones técnicas en su área de dominio				2
6. Ha desarrollado procedimientos técnicos.				2
7. Ha participado en proyectos estratégicos.				2
8. Tiene experiencia de haber intervenido en proyectos técnicos dentro de PEMEX y/o IMP.				2
9. Tiene experiencia en la prestación de servicios técnicos fuera de la Industria Petrolera.				1
10. Cuenta con reconocimientos y distinciones como especialista en su área de dominio.				1
TOTAL DE PUNTOS				23

Resultados de la experiencia práctica en el área técnica

El Instructor demuestra:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor en Puntos
• Acciones realizadas en la práctica											

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN "EXPERIENCIA TÉCNICA-PRÁCTICA".

Conocimiento del medio de la población meta

Validación a través de:

- Entrevista inicial (EI)
- Entrevista técnica (ET)

Conocimiento del medio de la población meta	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Muestra evidencia (verbal ó documental) de estar informado sobre los procesos y sistemas de PEMEX en su área de especialidad.				3
2. Muestra evidencia (verbal ó documental) de identificar el equipo y maquinaria utilizada en Petróleos Mexicanos en su área de especialidad.				3
3. Muestra evidencia de diferenciar las características de la población meta que recibirá la capacitación.				1
4. Ha estado en los centros de trabajo de Petróleos Mexicanos.				1
5. Muestra evidencia (verbal ó documental) de identificar equipo y/o maquinaria similar ó equivalente a través de experiencias en otras empresas.				2
TOTAL DE PUNTOS				10

Resultados del conocimiento del medio de la población meta

El instructor demuestra:	1	2	3	4	5	Valor en puntos
• Evidencias						

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FACTOR DE EVALUACIÓN "EXPERIENCIA TÉCNICA-PRÁCTICA".

Presentación de un tema

Validación a través de:

- Exposición de un tema (EXP)
- Observación directa (OD)

Presentación de un tema del área técnica	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Aporta nueva información a los asistentes.				1
2. El tema es presentado con la profundidad adecuada.				1
3. Logra satisfacer los cuestionamientos de los asistentes.				1
4. Cumple las expectativas de los asistentes.				1
5. Los ejercicios y actividades durante la sesión son acordes al medio y cultura del grupo.				1
6. El lenguaje utilizado es adecuado al nivel de los asistentes.				1
TOTAL DE PUNTOS				6

Resultados de la presentación de un tema del área técnica

En la presentación del tema el instructor:	1	2	3	4	5	6	Valor en puntos
• Acciones realizadas							

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

**“ FACTOR DE HABILIDADES
INSTRUCCIONALES ”**

TEXAS CON
FALLA DE ORIGEN

6.7.2.5 INTEGRACIÓN DEL FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Factor validado a través de:

- Entrevista inicial (EI)
- Revisión documental (RD)
- Exposición de un tema del programa ó curso (EXP)
- Observación directa (OD)

Subfactores	Valor en Puntos
1. Preparación de la presentación del tema.	7
2. Preparación de guía didáctica.	11
3. Organización y claridad de la exposición.	18
4. Técnicas instruccionales.	10
5. Conocimientos en pedagogía y andragogía	12
6. Metodología de evaluación y retroalimentación.	10
7. Calidad de material didáctico.	18
8. Bibliografía consultada.	6
9. Manejo de medios y equipo audiovisual.	4
10. Motivación al grupo.	7
11. Manejo del grupo.	9
12. Puntualidad, presentación y limpieza.	6

OBSERVACIONES:

La puntuación del factor "Habilidades Instruccionales" se integra por los doce rubros señalados anteriormente en donde cada uno tiene una puntuación y un valor porcentual independiente. La sumatoria de los componentes del factor tiene como máximo 118 puntos.

La puntuación de cada rubro se determina por los puntos asignados para cada concepto realizado ó cubierto por el instructor.

Con base en el perfil requerido por tipo de instructor se han definido diferentes valores porcentuales y de puntuación por factor.

El valor en puntos se incrementa en función del grado de importancia que los conceptos a evaluar tienen dentro de cada factor.

Los estándares de calificación se detallan en el punto 6.7.3 "Rango de puntuación por tipo de instructor".

FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Preparación de la presentación del tema

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)
- Observación directa (OD)

En preparación de la presentación del tema el instructor consideró:	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Diseño del curso ó tema.				2
2. Solicitud de requerimientos para la sesión y verificación previa a la presentación de: instalaciones, equipo, material solicitado y previsión de contingencias.				1
3. Elaboración del manual didáctico de los participantes.				1
4. Verificación de manuales y/o libros para todos los participantes.				1
5. Elaboración de manual y/o material de apoyo del instructor.				1
6. Información general de los asistentes (nivel dentro de la organización, nivel de estudios, área de adscripción, conocimiento del tema, etc.)				1
TOTAL DE PUNTOS				7

Resultados de la preparación del tema

El instructor antes de la sesión consideró:	1	2	3	4	5	6	Valor en Puntos
• Acciones realizadas							

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador



FACTOR DE EVALUACIÓN “HABILIDADES INSTRUCCIONALES”.

Guía Didáctica

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)

En la guía didáctica el instructor consideró	Si	No	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Nombre del programa , curso ó tema				1
2. Contenido general del programa ó curso				
• Área de aprendizaje y nivel taxonómico				1
• Temas y subtemas				1
• Objetivo general				1
• Objetivos específicos				1
• Duración de cada tema en horas				1
3. Metodología de la instrucción				
• Actividades de instrucción				1
• Técnicas de instrucción				1
• Medios y equipo audiovisual				1
• Evaluación				1
4. Nombre de quien la elaboró, lugar y fecha				1
TOTAL DE PUNTOS				11

Resultados del contenido guía didáctica

La guía didáctica del instructor	1	2	3	4	Valor en Puntos
Contiene					

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Organización y claridad de la exposición

Validación a través de:

- Exposición de un tema (EXP)
- Observación directa (OD)

Organización y claridad de la exposición:	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Definición del objetivo de la sesión.				1
2. Explicación del plan de ejecución de la sesión.				1
3. Definición reglas de operación y participación (al inicio).				1
4. Presentación del objetivo de aprendizaje.				2
5. Presentación del tema con base en la guía didáctica.				2
6. Identificación de las expectativas de los participantes.				1
7. Muestra conocimiento y dominio del tema durante la sesión.				2
8. Verificación de la comprensión del tema a través de preguntas, ejercicios, dinámicas, prácticas, etc.				2
9. Síntesis del tema al término de la sesión.				2
10. Presentación de logros alcanzados en la sesión.				1
11. El lenguaje utilizado es adecuado al nivel de los asistentes.				1
12. El tono de voz es claro y modulado.				1
Administra el tiempo para lograr el objetivo.				1
TOTAL DE PUNTOS				18

Resultados de la organización y claridad de la exposición

En la presentación del tema el instructor:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Valor en Puntos
• Acciones realizadas														

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Técnicas instruccionales

Validación a través de:

- Entrevista inicial (EI)
- Revisión documental (RD)
- Exposición de un tema (EXP)
- Observación directa (OD)

Técnicas instruccionales	Exposición ó Conferencia	Diálogo ó Discusión	Demostración / Ejecución ó de los 4 pasos	Estudios de Casos	Otra	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Reconoce que domina el instructor (entrevista inicial).	1	1	1	1	1		5
2. Presentadas en el contenido de la guía didáctica (máximo 3)	1	1	1	1	1		3
3. Aplicadas durante la presentación del tema (máximo 2).	1	1	1	1	1		2
TOTAL DE PUNTOS							10

Resultados de las técnicas instruccionales

Técnicas instruccionales utilizadas por el Instructor	Exp.	Diálogo	4 Pasos	Estudios Casos	Otra	Valor en Puntos
• Domina (entrevista inicial)						
• Presentadas en la guía didáctica						
• Aplicadas en la presentación del tema						

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN “HABILIDADES INSTRUCCIONALES”.

Conocimientos pedagógicos

Validación a través de:

- Entrevista inicial (EI)
- Exposición de un tema (EXP)
- Observación directa (OD)
- Revisión documental (RD)

Conocimientos del instructor en pedagogía y andragogía	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Enuncia principios de las teorías de aprendizaje (conductismo y cognoscitivismo) (entrevista inicial).				1
2. Aplica una de las teorías de aprendizaje (en la presentación del tema o en la guía didáctica).				2
3. Menciona principios de educación para adultos.				1
4. Aplica cuando menos tres principios de educación para adultos (en la presentación del tema o en la guía didáctica).				2
5. Cita principios de didáctica.				1
6. Aplica cuando menos tres principios de didáctica (en guía didáctica ó en la presentación del tema).				2
7. Redacta objetivos de aprendizaje indicando la conducta esperada (entrevista inicial ó guía didáctica).				1
8. Aplica cuando menos un objetivo de aprendizaje (guía didáctica y presentación del tema).				2
TOTAL DE PUNTOS				12

Resultado de los conocimientos pedagógicos

El instructor demuestra que:	1	2	3	4	5	6	7	8	Valor en Puntos
• Conoce									
• Aplica									

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

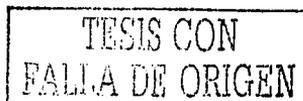
Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador



FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Metodología de evaluación y retroalimentación

Validación a través de:

- Entrevista inicial (EI)
- Revisión documental (RD)
- Exposición de un tema (EXP)
- Observación directa (OD)

Metodología de evaluación y retroalimentación	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Cuenta con instrumentos y acciones para evaluar.				1
2. Aplica evaluación diagnóstica a los asistentes (escrita, verbal).				2
3. Desarrolla actividades para evaluar la comprensión del tema durante la sesión.				2
4. Aplica las evaluaciones previstas en la guía didáctica.				1
5. Permite la retroalimentación de los asistentes.				1
6. Adecua actividades para continuar o reforzar el tema como resultado de las evaluaciones y retroalimentaciones				1
7. Aplica acciones evaluatorias para verificar resultados de la sesión.				2
TOTAL DE PUNTOS				10

Resultados de la metodología de evaluación y retroalimentación

En la presentación del tema el instructor	1	2	3	4	5	6	7	Valor en Puntos
• Acciones realizadas								

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Calidad del material didáctico

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)

Manuales y Notas Técnicas	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Portada				1
2. Índice				1
3. Introducción o presentación				1
4. Objetivo general				1
5. Objetivos específicos				1
6. Texto				1
7. Capitulado				1
8. Letra de fácil lectura				1
9. Redacción clara y concreta				1
10. Información técnica actualizada				1
11. Márgenes				1
12. Figuras, ilustraciones, tablas, gráficas				1
13. Ejercicios de evaluación				1
14. Bibliografía				1
15. Numeración de páginas				1
TOTAL DE PUNTOS				15

Por presentación del manual (adicionar)	Impreso	En medio electrónico	Valor en puntos
	1	2	3

Resultados de la calidad del material didáctico

El material didáctico del instructor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Presentado		Valor en Puntos	
																Impreso	Medio Electr.		
• Contiene																			
• Presentado																			

Comentarios sobre el instructor: _____

Nombre del instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR DE EVALUACIÓN “HABILIDADES INSTRUCCIONALES”.

Bibliografía consultada

Validación a través de:

- Revisión documental (RD)
- Exposición de un tema (EXP)

Referencias Bibliográficas	Libros y Manuales	Revistas y Artículos	Internet u Otro	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Bibliografía citada en el manual.	1	1	1		3
2. Bibliografía citada durante la presentación del tema.	1	1	1		3
TOTAL DE PUNTOS					6

Resultados de la bibliografía consultada

Resultados de las citas bibliográficas	Libros y Manuales	Revistas y Artículos	Internet u Otro	Valor en Puntos
• En el manual				
• Citada en presentación del tema				

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Manejo de medios y equipo audiovisual

Validación a través de:

- Exposición de un tema (EXP)
- Observación directa (OD)

Medios y equipo audiovisual	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Manejo de tres equipos audiovisuales				2
Cañón				
Retroproyector				
Uso de Pc				
Videocassettera				
Otro				
2. Uso de tres materiales y equipo didáctico y de apoyo				2
Pintaron ó pizarrón				
Rotafolios				
Acetatos				
Transparencias				
Otro				
TOTAL DE PUNTOS				4

Resultados del manejo de medios y equipo audiovisual

El instructor maneja	1	2	Valor en Puntos
• Equipo audiovisual			
• Material y equipo didáctico y de apoyo			

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

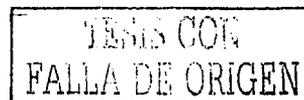
Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador



FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Motivación al grupo

Validación a través de:

- Entrevista inicial (EI)
- Exposición de un tema (EXP)
- Observación directa (OD)

Motivación al grupo	SI	NO	Validado Mediante
1. Al inicio de la sesión promueve un ambiente participativo.			1
2. Logra despertar y mantener el interés del grupo			2
3. Identifica necesidades ó intereses de los participantes sobre el tema a exponer.			1
4. Manifiesta empatía con el grupo.			1
5. La información proporcionada es significativa para los participantes.			2
TOTAL DE PUNTOS			7

Resultados de la motivación al grupo

Durante la sesión el instructor	1	2	3	4	5	Valor en Puntos
• Acciones realizadas						

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

FACTOR DE EVALUACIÓN "HABILIDADES INSTRUCCIONALES".

Manejo del grupo

Validación a través de:

- Exposición de un tema (EXP)
- Observación directa (OD)

Manejo del grupo	SI	NO	Validado Mediante	Valor en Puntos
1. Muestra seguridad ante el grupo.				1
2.- Mantiene el control del grupo.				1
3.- Los asistentes lo respetan como autoridad en la materia.				2
4.- Controla situaciones difíciles.				1
5.- Organiza y fomenta el trabajo en equipo.				2
6.- Brinda misma oportunidad a todos de intervenir.				1
7.- Es hábil para manejar el lenguaje no verbal.				1
TOTAL DE PUNTOS				9

Resultados del manejo del grupo

Durante la sesión el instructor	1	2	3	4	5	6	7	Valor en Puntos
• Acciones realizadas								

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

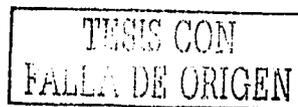
Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador



FACTOR DE EVALUACIÓN “HABILIDADES INSTRUCCIONALES”.

Puntualidad, presentación y limpieza

Validación a través de:

- Entrevista inicial (EI)
- Observación directa (OD)
- Exposición de un tema (EXP)

Puntualidad, presentación y limpieza	SI	NO	Valor en Puntos
1. Asiste puntual a la entrevista inicial			1
2. Calidad en la presentación de la documentación curricular			1
3. Arreglo personal y aspecto físico con limpieza y pulcritud			1
4. Asiste puntual a la presentación del tema e inicia a tiempo la sesión			1
5. Verifica previamente la limpieza del lugar de la sesión			1
6. Evita comentarios negativos de la institución que lo contrata			1
TOTAL DE PUNTOS			6

Resultados de la puntualidad, presentación y limpieza

El instructor antes y durante la presentación del tema	1	2	3	4	5	6	Valor en Puntos
• Acciones realizadas							

Comentarios sobre el Instructor: _____

Nombre del Instructor: _____

Tipo: _____

Especialidad (es): _____

Nombre del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluador

Para los datos de Identificación Personal se utilizará el formato siguiente:

DATOS PERSONALES DEL INSTRUCTOR

I. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Nombre:	_____		
Edad:	_____	Teléfono:	_____
E-Mail:	_____	Lugar de Residencia:	_____
Dirección:	_____		
Disposición para Viajar:	Si _____	No _____	

II. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

Régimen Fiscal:	_____	RFC:	_____
Curp:	_____		
Costo:	_____	Por Hora:	_____
Por Servicio:	_____	Por Monto:	_____

III. AREA DOMINIO

Grado Académico:	_____	Disciplina:	_____
Especialidad (Es):	_____		
Curso (s) que Imparte:	_____		
Observaciones:	_____		

NO. DE REGISTRO: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.7.3 “ RANGO DE PUNTUACIÓN POR TIPO DE INSTRUCTOR”

“VALORES MAXIMOS Y CALIFICACIONES

POR TIPO DE INSTRUCTOR”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 6.3

VALORES MAXIMOS POR TIPO DE INSTRUCTOR

Instructor I	Valor Porcentual	Valor Máximo en Puntos	Ponderación
Formación académica	0.05	5	10
Actualización profesional	0.15	6	29
Experiencia como docente ó instructor	0.20	29	39
Experiencia técnica práctica	0.35	48	69
Habilidades instruccionales	0.25	108	49
Total		196	196

Instructor II	Valor Porcentual	Valor Máximo en Puntos	Ponderación
Formación académica	0.10	14	22
Actualización profesional	0.20	15	47
Experiencia como docente ó instructor	0.25	35	59
Experiencia técnica práctica	0.25	56	59
Habilidades instruccionales	0.20	114	47
Total		234	234

Instructor III	Valor Porcentual	Valor Máximo en Puntos	Ponderación
Formación académica	0.15	11	25
Actualización profesional	0.25	17	58
Experiencia como docente ó instructor	0.20	36	45
Experiencia técnica práctica	0.25	59	58
Habilidades instruccionales	0.15	108	35
Total		231	231

Instructor IV	Valor Porcentual	Valor Máximo en Puntos	Ponderación
Formación académica	0.22	11	50
Actualización profesional	0.26	17	59
Experiencia como docente ó instructor	0.10	32	23
Experiencia técnica práctica	0.30	59	68
Habilidades instruccionales	0.12	108	27
Total		227	227

El número de puntos por factor que logre el instructor en su evaluación se convertirá mediante una regla de tres a la ponderación que le corresponda de acuerdo a la tabla de evaluación, ya que la ponderación representa el peso de cada factor en la evaluación total.

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

CUADRO 6.4

CALIFICACIONES POR TIPO INSTRUCTOR			
Instructor	No Aceptable	Aceptable	Sobresaliente
I	1 - 136	137 - 175	176 - 196
II	1 - 163	164 - 210	211 - 234
III	1 - 161	162 - 208	209 - 231
IV	1 - 158	159 - 203	204 - 227

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 6.4

CALIFICACIONES POR TIPO INSTRUCTOR			
Instructor	No Aceptable	Aceptable	Sobresaliente
I	1 - 136	137 - 175	176 - 196
II	1 - 163	164 - 210	211 - 234
III	1 - 161	162 - 208	209 - 231
IV	1 - 158	159 - 203	204 - 227

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

163

CUADRO 6.5

RANGO DE PUNTUACIÓN DEL TIPO DE INSTRUCTOR I				
Factor	Valor Porcentual	No aceptable	Aceptable	Sobresaliente
Formación académica	5 %	1	2-3	4-5
Actualización profesional	15%			
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados (no aplica) • Actualización en la especialidad (10%) • Actualización y formación didáctica (5%) 		1 0	2 1-2	3 3
Experiencia como docente o instructor	20%			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en grupos equivalentes (12%) <ul style="list-style-type: none"> • Especialidades técnicas • Especialidades en inglés e informática • Autorías en su área de especialidad (6%) • Otros relacionados con su trayectoria (2%) 		1-2 1 0 0	3-9 2-9 1-2 1	10-11 10-11 3-5 2
Experiencia técnica práctica	35%			
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia práctica (5%) <ul style="list-style-type: none"> • Especialidades técnicas • Especialidad en inglés e info.. • Competencias del instructor (10%) • Actualización del instructor (5%) • Trabajos realizados (5%) • Conocimiento del medio (5%) • Presentación de un tema (5%) 		0-2 0 1-4 1 1 1-2 1	3-5 1-5 5-8 2-4 2-5 3-8 2-5	6 6 9 5 6 9-10 6

RANGO DE PUNTUACIÓN DEL TIPO DE INSTRUCTOR I

Habilidades instruccionales				
• Preparación de la presentación de un tema (3%)	25%	1-3	4-6	7
• Preparación guía didáctica (2%)		1-7	8-10	11
• Organización y claridad de la exposición (4%)		1-10	11-17	18
• Técnicas instruccionales (3%)		1-5	6-9	10
• Conocimientos pedagógicos (2%)		1	2-3	4 - 6
• Metodología de eval. y retroalimentación (2%)		1-6	7-9	10
• Calidad del material didáctico (2%)		1-9	10-14	15-18
• Bibliografía consultada (1%)		1	2-5	6
• Manejo de medios y equipo audiovisual (1%)		0	2-4	---
• Motivación al grupo (2%)		1-2	3-6	7
• Manejo del grupo (2%)		1-4	5-8	9
• Presentación y limpieza (1%)	1-2	3-5	6	

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

165

CUADRO 6.6

RANGO DE PUNTUACIÓN DEL TIPO DE INSTRUCTOR II				
Factor	Valor Porcentual	No aceptable	Aceptable	Sobresaliente
Formación académica	10%			
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidades técnicas • Especialidades en inglés e info.. 		1-4 1-2	5-6 3-4	7 5-7
Actualización Profesional	20%			
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados (8%) • Actualización en la especialidad (8%) • Actualización y formación didáctica (4%) 		1 1 1	2-4 2-3 2-3	5 4-5 4-5
Experiencia como docente o instructor	25%			
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en grupos equivalentes (12%) <ul style="list-style-type: none"> • Especialidades técnicas • Especialidades en inglés e informática • Autorías en su área de especialidad (8%) • Otros relacionados con su trayectoria (5%) 		1-2 1 1 1	3-9 2-9 2-3 2-6	10-11 10-11 4-5 7-8
Experiencia técnica práctica	25%			
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia práctica (5%) <ul style="list-style-type: none"> • Especialidades técnicas • Especialidad en inglés e info.. • Competencias del instructor (5%) • Actualización del instructor (3%) • Trabajos realizados (5%) • Conocimiento del medio (4%) • Presentación de un tema (3%) 		0-2 0-1 1-5 1-2 1-2 1-2 1-2	3-5 2-5 6-8 3-4 3-9 3-9 3-5	6 6 9 5 10-14 10 6

RANGO DE PUNTUACIÓN DEL TIPO DE INSTRUCTOR II

Habilidades instruccionales				
• Preparación de la presentación de un tema (2%)	20%	1-4	5-6	7
• Preparación guía didáctica (2%)		1-8	9-10	11
• Organización y claridad de la exposición (3%)		1-11	12 -17	18
• Técnicas instruccionales (2%)		1-5	6-9	10
• Conocimientos pedagógicos (2%)		1-3	4-9	10-12
• Metodología de eval. y retroalimentación (2%)		1-6	7-9	10
• Calidad del material didáctico (1%)		1-9	10-14	15-18
• Bibliografía consultada (1%)		1-2	3-5	6
• Manejo de medios y equipo audiovisual (1%)		0	2-4	---
• Motivación al grupo (2%)		1-3	4-6	7
• Manejo del grupo (1%)	1-5	6-8	9	
• Presentación y limpieza (1%)	1-3	4-5	6	

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 6.7

RANGO DE PUNTUACIÓN DEL TIPO DE INSTRUCTOR III				
Factor	Valor Porcentual	No aceptable	Aceptable	Sobresaliente
Formación académica	15%	1-5	6-9	10-11
Actualización profesional				
• Diplomados (10%)	25%	1-3	4-5	6-7
• Actualización en la especialidad (10%)		1-2	3-4	5
• Actualización y formación didáctica (5%)		1-2	3-4	5
Experiencia como docente o instructor				
• Experiencia en grupos equivalentes (8%)	20%	1-3	4-9	10-11
• Autorías en su área de especialidad (7%)		1-2	3-9	10-14
• Otros relacionados con su trayectoria (5%)		0-2	3-8	9-11
Experiencia técnica práctica				
• Tiempo de experiencia práctica (4%)		0-2	3-5	6
• Competencias del instructor (5%)	25%	1-5	6-8	9
• Actualización del instructor (5%)		1-2	3-4	5
• Trabajos realizados (4%)		1-13	14-19	20-23
• Conocimiento del medio (4%)		1-2	3-5	6-10
• Presentación de un tema (3%)		1-2	3-5	6

RANGO DE PUNTUACIÓN DEL TIPO DE INSTRUCTOR III

Habilidades instruccionales					
• Preparación de la presentación de un tema	(1%)	15%	1-4	5-6	7
• Preparación guía didáctica	(2%)		1-8	9-10	11
• Organización y claridad de la exposición	(2%)		1-13	14 -17	18
• Técnicas instruccionales	(2%)		1-5	6-9	10
• Conocimientos pedagógicos	(1%)		1-4	5-9	10-12
• Metodología de eval. y retroalimentación	(1%)		1-6	7-9	10
• Calidad del material didáctico	(1%)		1-10	11-14	15-18
• Bibliografía consultada	(1%)		1-3	4-5	6
• Manejo de medios y equipo audiovisual	(1%)		0	2-4	---
• Motivación al grupo	(1%)		1-4	5-6	7
• Manejo del grupo	(1%)		1-6	7-8	9
• Presentación y limpieza	(1%)	1-3	4-5	6	

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 6.8

RANGO DE PUNTUACIÓN DEL TIPO DE INSTRUCTOR IV				
Factor	Valor Porcentual	No aceptable	Aceptable	Sobresaliente
Formación académica	22%	1-6	7-9	10-11
Actualización profesional	26%	1-4	5-6	7
• Diplomados (10%)		1-3	4	5
• Actualización en la especialidad (12%)		0	1-2	3-5
• Actualización y formación didáctica (4%)				
Experiencia como docente o instructor	10%	0	1-4	5-7
• Experiencia en grupos equivalentes (3%)		1-5	6-11	12-14
• Autorías en su área de especialidad (4%)		0-4	5-10	11
• Otros relacionados con su trayectoria (3%)				
Experiencia técnica práctica	30%	0-2	3-5	6
• Tiempo (4%)		1-5	6-8	9
• Especialidades técnicas		1-2	3-4	5
• Especialidades en inglés e Infor.		1-15	16-18	19-23
• Competencias del instructor (4%)		1-5	6-9	10
• Actualización del instructor (5%)		1	2-5	6
• Trabajos realizados (10%)				
• Conocimiento del medio (5%)				
• Presentación de un tema (2%)				

RANGO DE PUNTUACIÓN DEL TIPO DE INSTRUCTOR IV

Habilidades instruccionales					
• Preparación de la presentación de un tema	(1%)	12%	1-3	4-6	7
• Preparación guía didáctica	(1%)		1-7	8-10	11
• Organización y claridad de la exposición	(1%)		1-10	11-17	17-18
• Técnicas instruccionales	(1%)		1-3	4-7	8-10
• Conocimientos pedagógicos	(1%)		1	2-3	4-6
• Metodología de eval. y retroalimentación	(1%)		1-4	5-9	10
• Calidad del material didáctico	(1%)		1-8	9-14	15-18
• Bibliografía consultada	(1%)		1-3	4-5	6
• Manejo de medios y equipo audiovisual	(1%)		0	2-4	---
• Motivación al grupo	(1%)		1-2	3-6	7
• Manejo del grupo	(1%)		1-4	5-8	9
• Presentación y limpieza	(1%)		1-2	3-5	6

Fuente: Diseñado por la autora de este caso práctico.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

171

6.7.4 PLAN PILOTO DEL SISTEMA

6.7.4.1 Desarrollo del Plan Piloto.

La aplicación del Plan Piloto se llevó a cabo de la manera siguiente:

- Identificación de las especialidades más representativas del centro IMP Oficinas Centrales en la ciudad de México.
- Hacer del conocimiento del Comité Regional de Evaluación de Instructores la aplicación de la propuesta con un grupo piloto de instructores.
- Difusión de la propuesta del sistema de evaluación con los Jefes de proyecto, de programa, administradores de la capacitación y especialistas en desarrollo humano del centro IMP Oficinas Centrales.
- Entrevista y presentación con los expertos técnicos a participar en la aplicación de la evaluación.
- Definición de la muestra a aplicar con candidatos e instructores que ya han colaborado con el IMP.
- Desarrollo del Taller para ejercitar la aplicación del sistema.
- Aplicación del sistema en Plan Piloto.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Calificación interna y registro en el Banco de instructores.
- Conclusiones y Recomendaciones.

6.7.4.2 Resultados

Por la ubicación del centro IMP Oficinas Centrales los programas que se desarrollan son de especialidades preponderantemente de áreas Administrativas, de Inglés y de Informática por lo que la aplicación del Plan Piloto del "Sistema de Evaluación y Calificación Interna para la Selección de Instructores" se llevó a cabo de la manera siguiente:

Especialidad	Candidatos a Instructor	Instructores que han colaborado con el IMP	Total Evaluados
Inglés	9	13	22
Informática	7	5	12
Áreas Administrativas	5	16	21
Alta Especialidad	-	5	5
TOTAL	21	39	60

La definición de la muestra para el Plan Piloto fue tomando como base que el 37% del programa de capacitación en Oficinas Centrales es de la especialidad de inglés, 20% de la de informática, 35% de otras especialidades administrativas y conductuales tanto nivel profesional como ejecutivo y solo el 8% es de tipo técnico de alta especialidad.

Para el Plan Piloto se determinó una muestra no probabilística intencional inicialmente de 67 instructores, considerando la aplicación de igual manera con quienes han impartido cursos en la Industria Petrolera como con nuevos aspirantes, sin embargo para estos últimos el primer filtro se dió mediante el cumplimiento de los requisitos administrativos y los documentales sobre formación académica y experiencia como docente, habiéndose rechazado 7 candidatos, quedando la muestra seleccionada con 60 instructores, 39 ya con experiencia en el IMP y 21 de ellos nuevos.

En un principio se tenía contemplado que en la aplicación de los instrumentos, los evaluadores conocieran de inicio los rangos por concepto y tipo de instructor, sin embargo esto fue modificado y únicamente el Comité Regional es quién asignará la calificación de los resultados de las evaluaciones y a través del mismo grupo colegiado, se dictaminará el resultado de cada instructor dando objetividad a la selección.

De las 60 evaluaciones aplicadas se tienen los siguientes resultados:

- Los profesionales que han prestado sus servicios por más de 3 años al IMP mostraron en su mayoría resistencia a ser evaluados, acentuándose ésta situación entre mayor antigüedad tienen, ya que consideran que dada su experiencia en el medio no deben sujetarse a este proceso. Sin embargo se detecta que al igual que los instructores internos de Petróleos Mexicanos hay también obsolescencia en conocimientos técnicos y escasa preparación didáctica particularmente los de tipo I y II.
- Con base en los rangos definidos por tipo de instructor y los resultados de la prueba piloto el 31.6% de los evaluados en promedio carecen ó tienen poca actualización técnica en su especialidad y de estos 16 de los 19 profesionales ya han participado con el IMP, 46.6% del total no cuentan con la preparación didáctica más elemental de los 28 evaluados solo 7 son nuevos candidatos y el 88.3% tienen antigüedad técnica-práctica pero no necesariamente son los mejores instructores.

A continuación se enlistan los resultados más representativos por áreas de especialidad y tipo de instructor durante el Plan Piloto:

A. De los 22 instructores tipo I y II de la especialidad de inglés se tiene lo siguiente:

- 7.5% son profesionales calificados como sobresalientes.
- 57.3% de los profesionales están calificados como aceptables en todos los factores.
- 35.3% de los profesionales tienen en alguno de sus factores calificación de No aceptable, particularmente en Actualización Profesional y Didáctica y Habilidades Instruccionales.
- 61.9% cubren el perfil requerido de tipo curricular y de años de experiencia técnica.
- 78.8% fueron calificados por el experto como aceptables técnicamente.
- 68.2% desconocen o tienen poca información sobre principios pedagógicos y de andragogía.
- 68.2% presentan correctamente la guía didáctica guardando equilibrio entre teoría y práctica.
- 31.8% adicionalmente a los libros y cuadernos de trabajo básicos para la enseñanza del idioma, cuentan con material didáctico propio y con calidad para uso de los participantes.
- 45.5% hacen uso adecuado de apoyos didácticos y visuales.

59.0% no cumplen con algún concepto del factor organización y claridad de la exposición.
43.9% no cuentan con actualización técnica en el área.
22.7% no dominan algunos conceptos de los factores de motivación y manejo de grupo.

De lo anterior se concluye para este grupo que el 64.8% tiene el perfil idóneo, el 35.3% requiere cubrir algún factor de Actualización Profesional y/o Habilidades Instruccionales para lo cual el Comité Regional de Evaluación asignará un tiempo para su cumplimiento y el 17.4% definitivamente no serán aceptados como instructores ya que no cumplen con los conceptos del factor de experiencia técnica-práctica en la especialidad.

B. En relación a la especialidad de informática de los 12 evaluados se obtuvo:

13.3% son profesionales calificados como sobresalientes.
65% de los profesionales están calificados como aceptables en todos los factores.
21.7% de los profesionales tienen en alguno de sus factores calificación de no aceptable particularmente en actualización profesional y didáctica.
71.9% cubren el perfil requerido de tipo curricular y de años de experiencia técnica.
61.1% se mantienen actualizados técnica y normativamente en su especialidad.
66.7% presentan correctamente la guía didáctica guardando equilibrio entre teoría y práctica.
66.7% adicionalmente a los libros comerciales de enseñanza de la informática, cuentan con material didáctico propio y con calidad para uso de los participantes.
91.6% son profesionales que dominan el manejo y motivación del grupo.
58.3% las técnicas de instrucción que utilizan es una sola ó son limitadas considerado como no aceptable.
33.3% no cumplen con algún concepto del factor organización y claridad de la exposición.
58.3% requieren mayor actualización profesional a nivel diplomado.
58.3% desconocen los principios básicos de la educación para adultos y de pedagogía.

Por lo que de estas especialidades evaluadas resulta que el 78.3% tiene el perfil idóneo, el 21.7% requiere cubrir algún factor importante pero no determinante y a los cuales se les dará un tiempo para su cumplimiento

C. Para el tercer grupo evaluado en áreas administrativas de los 21 candidatos resultó:

21.2% son profesionales calificados como sobresalientes.
66.8% de los profesionales están calificados como aceptables en todos los factores.
12% de los profesionales tienen alguno de sus factores calificados no aceptable, particularmente en conceptos de los factores actualización profesional y experiencia docente ó instructor.
81.5% cubren el perfil requerido de tipo curricular y de años de experiencia.
80.9% se mantienen actualizados técnica y normativamente en su especialidad.
95.2% presentan correctamente la guía didáctica guardando equilibrio entre teoría y práctica.
95.2% cuentan con manuales y material didáctico para uso del instructor y de los participantes, elaborado por el propio profesional, con la calidad requerida, además de la recomendación que dan de los libros comerciales de su especialidad.
91.6% son profesionales que dominan el manejo y motivación del grupo.
95.2% en opinión de los expertos cuentan con el dominio de las competencias técnicas en su especialidad.
9.5% requieren completar alguno de los requisitos de formación académica o de actualización profesional y/o docente.
28.5% están como no aceptables por falta de experiencia en trabajos realizados.
4.8% falta de mayor experiencia en grupos equivalentes.

14.3% desconocen los principios básicos de pedagogía y andragogía.

Concluyendo que el 88% de los evaluados tienen el perfil idóneo, el 12% requieren cubrir una pequeña brecha y/o factor no determinante y para lo cual se les dará un tiempo para cumplirla definido por el Comité Regional de Evaluación de Instructores.

D. Para el cuarto grupo evaluado de 5 profesionales, se optó por aplicarse a quienes ya han colaborado con el IMP ya que la temática de alta especialidad en el ámbito de la Industria Petrolera está muy restringida en sus oferentes, habiéndose concretado los datos siguientes:

- 21.6% son profesionales calificados como sobresalientes.
- 61.6% son profesionales calificados como aceptables en todos los factores.
- 16.8% son profesionales que en alguno de sus factores se encuentran catalogados como no aceptables particularmente en Habilidades Instruccionales y Experiencia Docente
- 77.5% cubren el perfil requerido de tipo curricular y años de experiencia técnica.
- 100% mantienen la actualidad técnica y normativa en su especialidad, lo cual es factor de trascendencia en este tipo de instructor.
- 80% presentan correctamente y con equilibrio teoría y práctica en la guía didáctica.
- 100% cuentan con investigaciones, desarrollos propios documentados, manuales y material para utilizar en los cursos como apoyo didáctico, además de la recomendación que dan de otras fuentes bibliográficas de acceso fácil sobre su especialidad.
- 100% son especialistas altamente reconocidos en el medio.
- 60% desconocen los principios de pedagogía y andragogía que deben dominar los profesionales de la instrucción.
- 40% tienen poca experiencia docente o como instructores.
- 20% requiere completar alguno de los requisitos de actualización en la especialidad.
- 80% necesitan actualización didáctica.

De los anteriores se tiene que el 83.2% cuenta con el perfil idóneo y el 16.8% requiere se le de oportunidad de cubrir algunos conceptos de los factores de experiencia docente o de instructor y/o didáctica, ó de actualización profesional, brechas que para atenderse el Comité Regional les asignará un tiempo ya que son especialistas de reconocido prestigio en el medio industrial y/o petrolero y que es importante conservarlos en la base de datos como instructores.

La información de todas las evaluaciones practicadas con los instrumentos aplicados se encuentran en el expediente personal del instructor, documentos que están bajo la custodia del Comité de Evaluación Regional de Instructores de la Zona Centro.

Para el control de los resultados de las evaluaciones que serán aplicadas tanto en la etapa de selección como posteriormente en la de desempeño, es necesaria la sistematización de los datos, pudiendo ser a través de un paquete estadístico comercial como el SPSS ó con el diseño de un programa elaborado ex – profeso para su uso mecanizado.

A continuación se presenta el resumen con los resultados finales y generales por factor y área de especialidad de la muestra del plan piloto del sistema.

CUADRO 6.9

RESULTADOS DE EVALUACIÓN EN LA SELECCIÓN DE INSTRUCTORES DURANTE EL PLAN PILOTO
FACTORES CURRICULARES

Área de Especialidad por Tipo de Instructor	Número de Evaluados	Formación Académica			Actualización Profesional									Experiencia como Docente o Instructor								
					Diplomados			Actualización en la Especialidad			Actualización Didáctica			Tiempo de Experiencia			Autorías en su Esp.			Otros		
		N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S
Inglés (I – II)	22	2	16	4	20	2	0	8	13	1	11	10	1	2	17	3	9	13	0	12	9	1
- Candidatos a Instructor	9	-	8	1	9	-	-	2	6	1	3	5	1	1	8	-	3	6	-	5	4	-
- Instructores contratados anteriormente	13	2	8	3	11	2	-	6	7	-	8	5	-	1	9	3	6	7	-	7	5	1
Informática (I – II)	12	1	9	2	7	5	0	5	6	1	6	6	0	0	7	5	3	8	1	3	9	0
- Candidatos a Instructor	7	-	5	2	5	2	-	3	4	-	3	4	-	-	6	1	1	5	1	3	4	-
- Instructores contratados anteriormente	5	1	4	-	2	3	-	2	2	1	3	2	-	-	1	4	2	3	-	-	5	-
Áreas Administrativas (II – III)	21	2	17	2	7	11	3	5	14	2	7	9	5	1	16	4	5	12	4	5	15	1
- Candidatos a Instructor	5	-	5	-	1	2	2	1	4	-	1	3	1	-	5	-	2	3	-	2	3	-
- Instructores contratados anteriormente	16	2	12	2	6	9	1	4	10	2	6	6	4	1	11	4	3	9	4	3	12	1
Alta Especialidad (IV)	5	0	3	2	1	4	0	1	3	1	4	1	0	2	3	0	0	5	0	1	3	1
- Instructores contratados anteriormente	5	-	3	2	1	4	-	1	3	1	4	1	-	2	3	-	-	5	-	1	3	1
TOTALES	60	5	45	10	35	22	3	19	36	5	28	26	6	5	43	12	17	38	5	21	36	3

176

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

N/A= No Aceptable
A= Aceptable
S= Sobresaliente

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CUADRO 6.10

RESULTADOS DE EVALUACIÓN EN LA SELECCIÓN DE INSTRUCTORES DURANTE EL PLAN PILOTO
FACTORES DE EXPERIENCIA TÉCNICA - PRÁCTICA

Área de Especialidad por Tipo de Instructor	Número de Evaluados	EXPERIENCIA TÉCNICA - PRÁCTICA																	
		Años Experiencia			Competencias			Actualidad			Trabajos realizados			Conocimiento Población Meta			Presentación de Tema		
		N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S
Inglés (I - II)	22	3	19	0	6	16	0	1	20	1	4	18	0	7	15	0	2	16	4
- Candidatos a Instructor	9	3	6	-	4	5	-	1	7	1	3	6	-	7	2	-	2	6	1
- Instructores contratados anteriormente	13	-	13	-	2	11	-	-	13	-	1	12	-	-	13	-	-	10	3
Informática (I - II)	12	2	10	0	1	11	0	2	4	6	1	11	0	4	8	0	1	5	1
- Candidatos a Instructor	7	2	5	-	1	6	-	1	3	3	1	6	-	4	3	-	1	5	1
- Instructores contratados anteriormente	5	-	5	-	-	5	-	1	1	3	-	5	-	-	5	-	-	-	5
Áreas Administrativas (II - III)	21	2	14	5	1	18	2	0	16	5	6	14	1	1	20	0	1	14	6
- Candidatos a Instructor	5	1	4	-	1	4	-	-	3	2	2	3	-	1	4	-	1	3	1
- Instructores contratados anteriormente	16	1	10	5	-	14	2	-	13	3	4	11	1	-	16	-	-	11	5
Alta Especialidad (IV)	5	0	0	5	0	4	1	0	0	5	0	4	1	0	4	1	0	0	5
- Instructores contratados anteriormente	5	-	-	5	-	4	1	-	-	5	-	4	1	-	4	1	-	-	5
TOTALES	60	7	43	10	8	49	3	3	40	17	11	47	2	12	47	1	4	35	21

177

177

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

N/A= No Aceptable
A= Aceptable
S= Sobresaliente

CUADRO 6.11

RESULTADOS DE EVALUACIÓN EN LA SELECCIÓN DE INSTRUCTORES DURANTE EL PLAN PILOTO

FACTORES DE HABILIDADES INSTRUCCIONALES

Área de Especialidad por Tipo de de Instructores	Número de Evaluados	HABILIDADES INSTRUCCIONALES																																			
		Preparación de un Tema			Guía Didáctica			Organización Expositiva			Técnicas Instruccionales			Conocimientos Pedagógicos			Evaluación y Retroalimentación			Calidad Material Didáctica			Bibliografía			Medios y Equipo			Motivación al Grupo			Manejo de Grupo			Puntualidad y Limpieza		
		N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S						
Inglés (I - II)	22	9	11	2	7	14	1	13	9	0	12	10	0	15	7	0	6	11	5	15	6	1	13	9	0	5	17	0	5	9	8	5	14	3	2	14	6
- Candidatos a Instructores	9	4	5	-	3	5	1	6	3	-	7	2	-	6	3	-	4	5	-	7	2	-	7	2	-	3	6	-	3	5	1	3	6	-	1	6	2
- Instructores contratados anteriormente	13	5	6	2	4	9	-	7	6	-	5	8	-	9	4	-	2	6	5	8	4	1	6	7	-	2	11	-	2	4	7	2	8	3	1	8	4
Informática (II)	12	2	6	4	2	8	2	4	8	0	7	5	0	7	5	0	1	11	0	2	8	2	2	10	0	0	12	0	2	10	0	0	9	3	0	4	8
- Candidatos a Instructores	7	2	5	-	2	5	-	3	4	-	4	3	-	4	3	-	1	6	-	1	5	1	2	5	-	-	7	-	2	5	-	-	5	2	-	3	4
- Instructores contratados anteriormente	5	-	1	4	-	3	2	1	4	-	3	2	-	3	2	-	-	5	-	1	3	1	-	5	-	-	5	-	-	5	-	-	4	1	-	1	4
Áreas Administrativas (II - III)	21	2	9	10	1	12	8	3	18	0	2	14	5	3	11	7	0	14	7	2	15	4	0	19	2	0	21	0	3	13	5	2	9	10	2	6	13
- Candidatos a Instructores	5	-	4	1	-	2	3	1	4	-	-	4	1	2	2	1	-	4	1	-	5	-	-	4	1	-	5	-	1	3	1	-	1	4	-	2	3
- Instructores contratados anteriormente	16	2	5	9	1	10	5	2	14	-	2	10	4	1	9	6	-	10	6	2	10	4	-	15	1	-	16	-	2	10	4	2	8	6	2	4	10
Alta Especialidad (IV)	5	0	5	0	1	4	0	3	2	0	2	3	0	3	2	0	0	5	0	3	2	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	3	2	0	3	2
- Instructores contratados anteriormente	5	-	5	-	1	4	-	3	2	-	2	3	-	3	2	-	-	5	-	3	2	-	-	5	-	-	5	-	-	5	-	-	3	2	-	3	2
TOTALES	60	13	31	16	11	38	11	23	37	-	23	32	5	28	25	7	7	41	12	22	31	7	15	43	2	5	55	-	10	37	13	7	35	18	4	27	29

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

N/A= No Aceptable
 A= Aceptable
 S= Sobresaliente

De los datos anteriores se concluye que los instructores que ya han colaborado con el IMP el 78% de ellos cuentan con la formación académica requerida, el 78% con la actualización y/o formación de tipo didáctica, en opinión de los expertos el 72% se encuentra actualizado en su especialidad y solo el 20% tiene la experiencia técnica-práctica necesaria para impartir cursos en su área de dominio. En relación a las habilidades instruccionales el 98.3% cuenta con las competencias señaladas en el factor y 1.7 califica como sobresaliente.

Destacando como sobresaliente únicamente 4.5 casos de la muestra de 39 instructores que ya han colaborado con el IMP.

La brecha en los factores de actualización técnica y didáctica, así como de habilidades instruccionales identificadas en los profesionales que han participado con el IMP, se tienen señalados en los expedientes personales y son notificadas a cada uno de los interesados a través del Comité Regional de Evaluación de Instructores quién determina el tiempo de plazo para su cobertura; brecha que de no cumplirse será causa de baja en el Banco de Instructores y no podrán volverse a contratar.

De los 28 nuevos candidatos 7 fueron descalificados desde la entrevista inicial ya que 2 no reunían la documentación administrativa básica para su contratación, 2 no cumplían con los requisitos de formación académica, 2 con la actualización técnica y didáctica y 1 con la de experiencia docente o instruccional.

De los 21 candidatos que pasaron a la fase de revisión documental el 46.7% de ellos cuentan con la formación académica requerida, el 74% con los rangos de actualización y/o formación didáctica, en opinión de los expertos el 73.4% se encuentra actualizado en su especialidad y solo el 20% tiene la experiencia técnica-práctica necesaria para impartir cursos en su área de dominio. En relación a las Habilidades Instruccionales el 98.3% cuenta con las competencias señaladas en el factor.

Destacando como sobresaliente únicamente 2.3% casos de la muestra en los nuevos candidatos.

Los resultados anteriores serán también presentados al Comité Regional de Evaluación de Instructores quién analizará cada caso y de haber desviaciones con relación a los rangos establecidos dictaminará la aprobación de ingreso al Banco de Instructores, la aceptación condicionada ó el rechazo definitivo del candidato, resultados que serán notificados por el mismo conducto al interesado.

A los instructores que se encuentren en el límite del rango de aceptable se les dará un tiempo para cubrir la brecha del factor deficiente, que de no cumplirse en los términos indicados por el Comité de Evaluación, tendrán que ser dados de baja como proveedores de capacitación en el IMP.

En ningún caso será válida la ausencia de experiencia técnica-práctica.

Cabe destacar que la mayor resistencia en la aplicación del sistema durante el plan piloto se tuvo con los profesionales que ya tienen antecedentes como capacitadores en el IMP pues consideran que su antigüedad en la organización debe respaldar su calificación por lo que hubo necesidad de sensibilizarlos durante la etapa inicial.

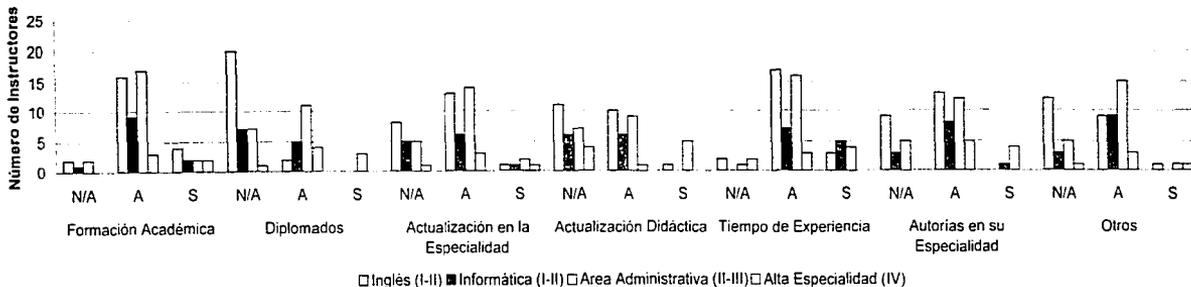
CUADRO 6.12

GRÁFICA DE EVALUACIÓN CON VALORES ABSOLUTOS																						
Área de especialidad por Tipo de Instructor	Formación Académica						Actualización Profesional						Experiencia como Docente o Instructor									
	Formación Académica			Diplomados			Actualización en la Especialidad			Actualización Didáctica			Tiempo de Experiencia			Autorías en su Especialidad			Otros			
	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	
Inglés (I-II)	2	16	4	20	2	0	8	13	1	11	10	1	2	17	3	9	13	0	12	9	1	
Informática (I-II)	1	9	2	7	5	0	5	6	1	6	6	0	0	7	5	3	8	1	3	9	0	
Área Administrativa (II-III)	2	17	2	7	11	3	5	14	2	7	9	5	1	16	4	5	12	4	5	15	1	
Alta Especialidad (IV)	0	3	2	1	4	0	1	3	1	4	1	0	2	3	0	0	5	0	1	3	1	
Total	5	45	10	35	22	3	19	36	5	28	26	6	5	43	12	17	38	5	21	36	3	

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

FIGURA 6.1

EVALUACIÓN EN FORMACIÓN ACADÉMICA, ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL Y EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR



Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

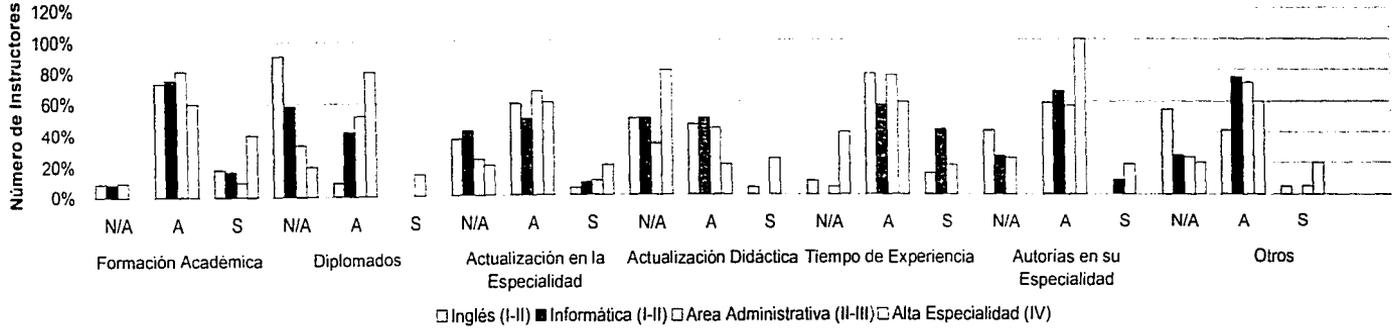
CUADRO 6.13

GRÁFICA DE EVALUACIÓN CON VALORES RELATIVOS																						
Área de especialidad por Tipo de Instructor	Instructores	Actualización Profesional												Experiencia como Docente o Instructor								
		Formación Académica			Diplomados			Actualización en la Especialidad			Actualización Didáctica			Tiempo de Experiencia			Autorías en su Especialidad			Otros		
		N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S
Inglés (I-II)	22	9%	73%	18%	91%	9%	0%	36%	59%	5%	50%	45%	5%	9%	77%	14%	41%	59%	0%	0.545454545	0.409090909	0.045454545
Informática (I-II)	12	8%	75%	17%	58%	42%	0%	42%	50%	8%	50%	50%	0%	0%	58%	42%	25%	67%	8%	0.25	0.75	0
Área Administrativa (II-III)	21	10%	81%	10%	33%	52%	14%	24%	67%	10%	33%	43%	24%	5%	76%	19%	24%	57%	19%	0.238095238	0.714285714	0.047619048
Alta Especialidad (IV)	5	0%	60%	40%	20%	80%	0%	20%	60%	20%	80%	20%	0%	40%	60%	0%	0%	100%	0%	0.2	0.6	0.2
Total	60																					

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

FIGURA 6.2

EVALUACIÓN EN FORMACIÓN ACADÉMICA, ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL Y EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR



Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

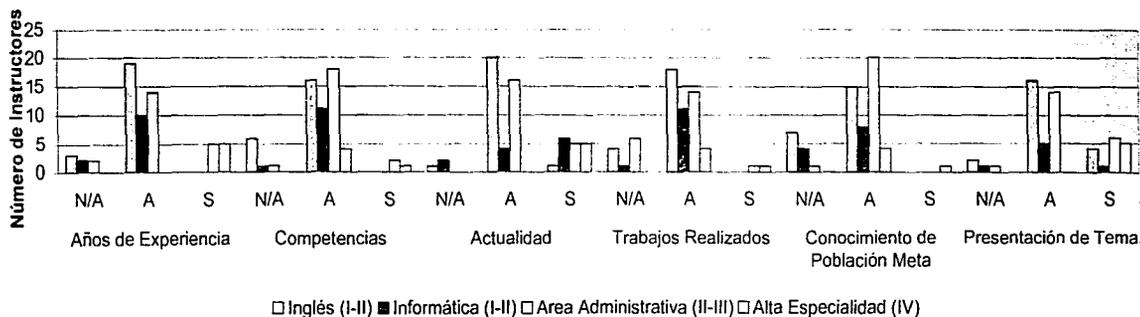
CUADRO 6.14

GRÁFICA DE EVALUACIÓN CON VALORES ABSOLUTOS																		
Area de especialidad por Tipo de Instructor	Experiencia Técnica - Práctica																	
	Años de Experiencia			Competencias			Actualidad			Trabajos Realizados			Conocimiento de			Presentación de Tema		
	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S
Inglés (I-II)	3	19	0	6	16	0	1	20	1	4	18	0	7	15	0	2	16	4
Informática (I-II)	2	10	0	1	11	0	2	4	6	1	11	0	4	8	0	1	5	1
Area Administrativa (II-III)	2	14	5	1	18	2	0	16	5	6	14	1	1	20	0	1	14	6
Alta Especialidad (IV)	0	0	5	0	4	1	0	0	5	0	4	1	0	4	1	0	0	5
Total	7	43	10	8	49	3	3	40	17	11	47	2	12	47	1	4	35	16

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

FIGURA 6.3

EVALUACIÓN EN EXPERIENCIA TÉCNICA - PRÁCTICA



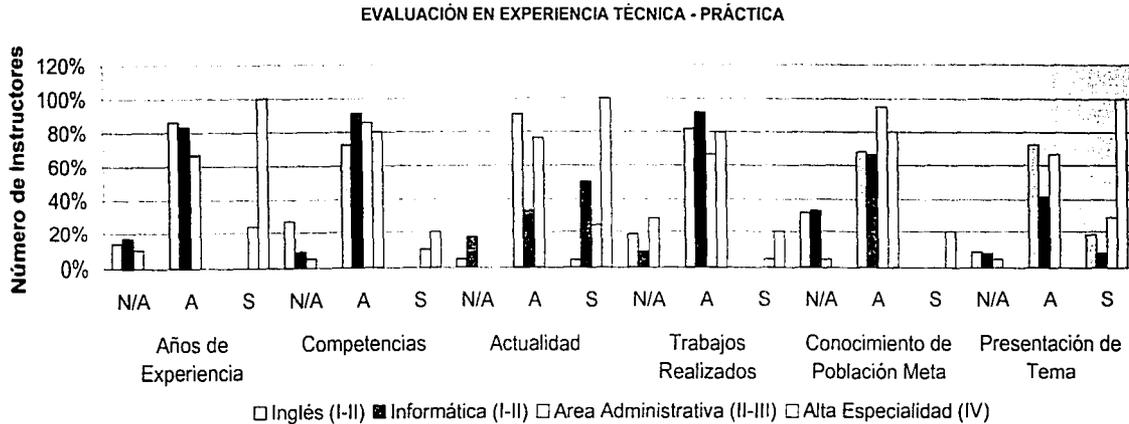
Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

CUADRO 6.15

GRÁFICA DE EVALUACIÓN CON VALORES RELATIVOS																			
Area de especialidad por Tipo de Instructor	Instructores	Experiencia Técnica - Práctica																	
		Años de Experiencia			Competencias			Actualidad			Trabajos Realizados			Conocimiento de Población Meta			Presentación de Tema		
		N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S
Inglés (I-II)	22	14%	86%	0%	27%	73%	0%	5%	91%	5%	18%	82%	0%	32%	68%	0%	9%	73%	18%
Informática (I-II)	12	17%	83%	0%	8%	92%	0%	17%	33%	50%	8%	92%	0%	33%	67%	0%	8%	42%	8%
Area Administrativa (II-III)	21	10%	67%	24%	5%	86%	10%	0%	76%	24%	29%	67%	5%	5%	95%	0%	5%	67%	29%
Alta Especialidad (IV)	5	0%	0%	100%	0%	80%	20%	0%	0%	100%	0%	80%	20%	0%	80%	20%	0%	0%	100%
Total	60																		

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

FIGURA 6.4



Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

183

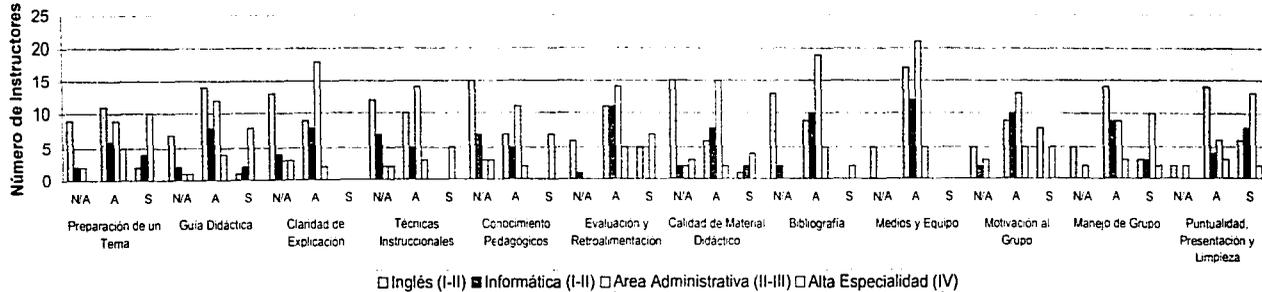
CUADRO 6.16

GRÁFICA DE EVALUACIÓN CON VALORES ABSOLUTOS																																				
Area de especialidad por Tipo de Instructor	Habilidades Instruccionales																																			
	Preparación de un Tema			Guía Didáctica			Claridad de Explicación			Técnicas Instruccionales			Conocimiento Pedagógicos			Evaluación y Retroalimentación			Calidad de Material Didáctico			Bibliografía			Medios y Equipo			Motivación al Grupo			Manejo de Grupo			Puntualidad, Presentación y Limpieza		
	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S			
Inglés (I-II)	9	11	2	7	14	1	13	9	0	12	10	0	15	7	0	6	11	5	15	6	1	13	9	0	5	17	0	5	9	8	5	14	3	2	14	6
Informática (I-II)	2	6	4	2	8	2	4	8	0	7	5	0	7	5	0	1	11	0	2	8	2	2	10	0	0	12	0	2	10	0	0	9	3	0	4	8
Area Administrativa (II-III)	2	9	10	1	12	8	3	18	0	2	14	5	3	11	7	0	14	7	2	15	4	0	19	2	0	21	0	3	13	5	2	9	12	2	6	13
Alta Especialidad (IV)	0	5	0	1	4	0	3	2	0	2	3	0	3	2	0	0	5	0	3	2	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	3	2	0	3	2
Total	13	31	16	11	38	11	23	37	0	23	32	5	26	25	7	7	41	12	22	31	7	15	43	2	5	55	0	10	37	13	7	35	18	4	27	29

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico

FIGURA 6.5

EVALUACIÓN DE HABILIDADES INSTRUCCIONALES



Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

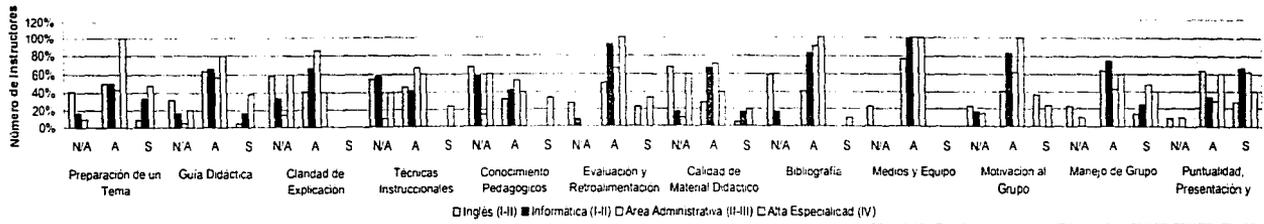
CUADRO 6.17

Area de especialidad por Tipo de Instructor		GRÁFICA DE EVALUACIÓN CON VALORES RELATIVOS																																			
		Habilidades Instruccionales																																			
		Preparación de un Tema			Guía Didáctica			Cantidad de Explicación			Técnicas Instruccionales			Conocimiento Pedagógicos			Evaluación y Retroalimentación			Calidad de Material Didáctico			Bibliografía			Medios y Equipo			Motivación al Grupo			Manejo de Grupo			Puntualidad, Presentación y Limpieza		
Instructores	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S	N/A	A	S				
Inglés (I-II)	22	41%	50%	9%	32%	64%	5%	59%	41%	0%	55%	45%	0%	88%	32%	0%	27%	50%	23%	68%	27%	5%	59%	41%	0%	23%	77%	0%	23%	41%	36%	23%	64%	14%	9%	64%	27%
Informática (I-II)	12	17%	50%	33%	17%	67%	17%	33%	67%	0%	58%	42%	0%	58%	42%	0%	8%	92%	0%	17%	67%	17%	17%	83%	0%	0%	100%	0%	17%	83%	0%	0%	75%	25%	0%	33%	67%
Area Administrativa (II-III)	21	10%	43%	48%	5%	57%	38%	14%	86%	0%	10%	67%	24%	14%	52%	33%	0%	67%	33%	10%	71%	19%	0%	90%	10%	0%	100%	0%	14%	62%	24%	10%	43%	48%	10%	29%	62%
Alta Especialidad (IV)	5	0%	100%	0%	20%	80%	0%	60%	40%	0%	40%	60%	0%	60%	40%	0%	0%	100%	0%	60%	40%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	60%	40%	0%	60%	40%

Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico

FIGURA 6.6

EVALUACIÓN DE HABILIDADES INSTRUCCIONALES



Fuente: Elaborado por la autora de este caso práctico.

185

6.7.4.3 Difusión del Sistema de Evaluación en Petróleos Mexicanos.

Con objeto de conocer la opinión del cliente y como una acción de mejora en el sistema certificado "Proporcionar Soluciones de Capacitación" se presentó ante los representantes de las Gerencias de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos, el Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de Proveedores de la Instrucción de la Industria Petrolera, habiéndose obtenido lo siguiente:

1. La respuesta a la convocatoria de invitación para la presentación del sistema fue de gran apertura por conocer que está realizando el IMP como mejora en sus productos y servicios, ya que dentro de los principios del cambio de Petróleos Mexicanos están la creatividad y la innovación, como áreas de oportunidad estratégica está la capacitación en base a brechas, y el desarrollo de ejecutivos con enfoque a resultados, aspectos en donde los instructores tienen una gran participación por trabajar con los recursos humanos de la empresa.
2. PEMEX Exploración y Producción y PEMEX Refinación que tienen instructores internos mostraron particular interés por los resultados del IMP tanto por los servicios que en materia de capacitación se llevan a cabo en el Instituto como posibilidad de poder trasladar el sistema para evaluar a sus instructores de base que están adscritos en sus centros de trabajo foráneos.
3. Al garantizar la calidad de la selección de quienes desarrollan los programas de capacitación y actualización el IMP traslada mayor valor de sus productos que otros proveedores y con ello se obtiene un elemento más, para justificar su contratación preferencial sobre competidores similares.
4. Petróleos Mexicanos no tiene al personal para poder aplicar el sistema a nivel nacional lo que permite además al IMP ofrecerlo como un producto nuevo a comercializar con ellos.
5. El Corporativo ve al sistema como un elemento de aplicación no solo para los proyectos de capacitación que tiene con el IMP sino también para utilizarlo en la selección de otros proveedores externos que participan en proyectos de la misma especialidad.

RESUMEN

La propuesta presentada en este caso práctico consiste en un Sistema de Selección Evaluación y Calificación Interna de Proveedores de la Instrucción de la Industria Petrolera. Los aspectos desarrollados para la elaboración de la propuesta son:

1. Identificación de las competencias requeridas en los instructores de la Industria Petrolera.
2. Definición y criterios del perfil del instructor de capacitación de la Industria Petrolera.
3. Descripción de las especificaciones de los factores a evaluar.
4. Clasificación por tipo de instructor y nivel de especialización.
5. Asignación de puntaje para calificar los factores de evaluación de instructores.

6. Elaboración de herramientas del sistema de evaluación.
7. Elaboración de formatos de registros de información.
8. Asignación de rangos de calificación por tipo de instructor.
9. Aplicación del sistema.
10. Calificación interna y registro en el Banco de instructores.

Los criterios considerados para la evaluación de instructores son de tipo curricular y de experiencia práctica, en el primero de ellos se tiene la formación académica, la actualización profesional y la experiencia como docente o instructor y en el segundo están los factores de experiencia técnica-práctica y las habilidades instruccionales.

Para llevar a cabo la evaluación de selección, se clasificó a los instructores en cuatro tipos en función de la complejidad de la especialidad a impartir, la profundidad de los conocimientos, el esfuerzo físico ó mental, las condiciones de trabajo y el universo al que se dirige la instrucción. El peso porcentual de los criterios está asociado a la importancia que cada factor tiene en los cuatro tipos de Instructor.

En este capítulo se presentan los instrumentos desarrollados para calificar los factores, el valor en puntos de cada subfactor y el rango de puntuación por tipo de instructor. Asimismo se dan los resultados del plan piloto y de la difusión del sistema en Petróleos Mexicanos.

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo Ibáñez Alejandro, "APRENDER JUGANDO" 60 Dinámicas Vivenciales, Año 2003, Editorial Limusa.
- Aquilano Chase, "DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES", México 1988, Editorial Mc-Grall-Hill.
- Arias Galicia Fernando, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", México 2000 Editorial Trillas.
- Arias Galicia Fernando, "CAPACITACIÓN PARA LA EXCELENCIA", México 1988 Editorial Arges.
- American Society Training for Development (ASTD), "EVALUATING TRAINER EFFECTIVENESS" Info-Line USA March 2001.
- American Society Training for Development (ASTD), "DISEÑO Y DESARROLLO DE CURSOS" Info-Line España Agosto 1998.
- American Society Training for Development (ASTD), "HOW TO FOCUS A TRAINING EVALUATION" Info-Line USA March 2001.
- American Society Training for Development (ASTD), "PERFORMANCE IN PRACTICE" USA 1997-1998 página 5.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 123, Mayo/Junio 2000, página 32.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 120, Septiembre/Octubre 1999, página 26.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 117, Marzo/Abril 1999, página 37.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 115, Septiembre/Octubre 1998, página 5.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 114, Julio/Agosto 1998, páginas 5, 27 y 29.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 106, Junio 1997, página 10.
- Bigge, Morris, "TEORÍAS DEL APRENDIZAJE PARA MAESTROS", México 1982, Editorial Trillas.

- "COMPETENCIA LABORAL", Editorial Arte y Publicidad, México Año 5 No. 18, Abril-Junio 2001.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Normas Técnicas de Competencia Laboral "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" y "Administración de la Capacitación".
- Craig L. Roberto, Bittel R. Lester, "MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL" American Society for Training and Development, México 1991, Editorial Diana.
- Chang Richard Y., De Young Paul, "MEASURING ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT IMPACT", USA 1995, Richard Chang Associates, Inc. Publications Division.
- Fournies Ferdinand, "TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL" Como instruir para aumentar el rendimiento, México 1992, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Fremont, E. Kast y Rosenweig James E., "ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES" (Enfoques de sistemas y de contingencias), México 1999, Editorial McGraw-Hill.
- G. Zikmund William, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", México 1998, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gibson L. James, Ivancevich M. John y Donnelly, Jr. James H. "LAS ORGANIZACIONES" Comportamiento – Estructura – Procesos, México 1998, Editorial McGraw-Hill.
- González Nuñez Dr. José de Jesús, Monroy de Velasco Profra. y Psic. Anameli y Kupferman Silberstein Psic. Ethel "DINÁMICA DE GRUPOS" Técnicas y Tácticas, México 1994, Editorial Pax México.
- Guízar Montúfar Rafael, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" Principios y Aplicaciones, México 1998, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hilgard, E. R. y G.H. Bower, "TEORIAS DEL APRENDIZAJE", New York, 1966 Appleton Century Crofts.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Manual del Proceso PSCA "Proporcionar Soluciones de Capacitación", IMP 2002.
- Kasuga de Y.M.A.D. Linda, Gutiérrez de Muñóz Dra. Carolina y Muñóz Hinojosa Dr. Jorge D. "APRENDIZAJE ACELERADO" Estrategias para la potencialización del aprendizaje, México 2000 Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL" México 1994, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- Lawson Karen (ASTD) "IMPROVING ON-THE-JOB TRAINING AND COACHING" USA 1997.
- Mager Robert, "CONFECCIONES DE OBJETIVOS INSTRUCCIONALES",

- Mahon, Heberto, "LAS PERSONAS: LA CLAVE PARA EL ÉXITO DE SU EMPRESA", Editorial Vergara.
- Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson; "ANDRAGOGIA EL APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS", Editorial Oxford University Press México, S.A. de C.V., 2001.
- Martínez Villegas Dr. Fabián "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVA", México 1994, Editorial PAC, S.A. de C.V.
- Mendoza Núñez Alejandro, "MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO", México 2000, Editorial Trillas.
- Orridge Martín "COMO CONDUCIR LA CAPACITACIÓN", México 2001, Editorial Panorama.
- Pain Abraham, "COMO EVALUAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN", Argentina 1993, Editorial Granica, Vergara.
- Petróleos Mexicanos, Manual de Procedimientos para la Capacitación en PEMEX 1986.
- Proyecto de modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) México, Diciembre 1998.
- Reyes Ponce Agustín, "EL ANÁLISIS DE PUESTOS", México 1996, Editorial Limusa.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "APRENDIZAJE TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES", México 2001, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN" (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos), México 1995, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL ABC DEL INSTRUCTOR", México 1995, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES", México 2001, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL CAPACITADOR HÁBIL", México 2000, Editorial Panorama.
- Robbins Stephen "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", México 1999, Editorial Prentice Hall.
- Rothwell William J. "ASTD – MODELS FOR HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT" Roles, Competencies, and Outputs, USA 1996.

- Sampieri Hernández Roberto, Collado Fernández Carlos y Lucio Bautista Pilar "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". SEGUNDA EDICIÓN, México 1991, Editorial Mc-GRAW HILL.
- Senge, Peter M. "LA QUINTA DISCIPLINA", 1996, Editorial Granica.
- Siliceo Alfonso Lic.; "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL", México 2003, Editorial Limusa.
- Steiner, George, A. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", México 1989, Editorial CECSA.
- William B. Werther, Jr., Keith Davis, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS" México, Editorial McGRAW-HILL, quinta edición, 2000.
- Universidad Nacional Autónoma de México, Lineamientos para la Evaluación de los concursos de oposición de comisiones dictaminadoras de la FESC 2002.

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*“La vida es una sucesión de lecciones las
cuales deben de vivirse y comprenderse”*

Ralph Waldo Emerson

195

CONCLUSIONES

En el campo de la contratación de educadores, las metodologías que utilizan generalmente las organizaciones para seleccionar y/o evaluar a sus proveedores de capacitación son en su mayoría muy subjetivas, concretándose a la revisión documental del currículum vitae en cuanto a estudios realizados y experiencia profesional, algunas otras emplean herramientas de tipo cualitativo dejando a un lado la demostración de las competencias en el área de dominio técnico y la habilidad para la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En México aún cuando existe la norma "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), esta solo mide la competencia de la habilidad en la instrucción, sin embargo las empresas productivas demandan que los profesionales capacitadores sean calificados de manera integral para asegurar que quienes desempeñan esta función cuentan con las capacidades antes de proceder a su contratación y de invertir en acciones de desarrollo de sus trabajadores.

Como una aportación al sistema educativo en el medio industrial y como acción de mejora continua al proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación" PS-CA del Instituto Mexicano del Petróleo se desarrolló este caso práctico denominado "Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de Proveedores de la Instrucción de la Industria Petrolera".

Al garantizar la calidad en la selección de los instructores que imparten capacitación se busca ofrecer productos con mayor valor para el cliente, demostrar que hay un cambio en la prestación de los servicios del Instituto Mexicano del Petróleo, fortalecer la imagen, mejorar la credibilidad institucional y contribuir a la recuperación del posicionamiento de los productos de capacitación del IMP en Petróleos Mexicanos.

El sistema aquí planteado permitirá tener equidad en el proceso de selección, consistencia y confiabilidad durante la evaluación del desempeño; mantener el control y aseguramiento de la Calidad de la instrucción a través del establecimiento de una calificación que internamente el IMP otorgará a sus proveedores de los servicios de capacitación, con lo que también se cumplirá con el Artículo 40 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público que marca que los contratos que "realicen las dependencias y entidades deberá fundarse y motivarse, según las circunstancias que concurren en cada caso, en criterios de economía, eficiencia, eficacia e imparcialidad y honradez"; conceptos cubiertos por este sistema.

Es importante, mencionar que al ser una acción de mejora del PS-CA todos los profesionales que se integren al Banco de Instructores y que participen en programas y acciones de capacitación serán invariablemente evaluados durante la fase de selección y posteriormente de manera bianual se sujetarán a la reevaluación correspondiente asignándoles una calificación interna en cada momento así como el dictamen del Comité Regional de Evaluación de Instructores. La reevaluación podrá realizarse también por excepción cuando se susciten problemas en el desempeño del instructor ó a solicitud del mismo interesado, cuando tenga progresos profesionales que eleven su puntaje, esto siempre a través del Comité Regional.

Para lograr la permanencia, el arraigo de los instructores y abatir su rotación es conveniente, desarrollar un proyecto para alinear el sistema de selección y de evaluación del desempeño con

las tarifas de pago diferenciadas por tipo de instructor y resultados, lo que representa una oportunidad de investigación para nuevas generaciones.

El sistema no solo será de aplicación inmediata para el IMP, también PEMEX Refinación ha manifestado gran interés de evaluar a sus aproximadamente 600 instructores internos ya que están conscientes de que existen brechas en los dominios de las habilidades instruccionales, de sus capacitadores, lo cual se vuelve al mismo tiempo una oportunidad de negocio para el IMP.

Por lo anterior y como se cuestionó en el capítulo V, efectivamente a través de garantizar la selección de los proveedores de la instrucción se contribuye a la recuperación del posicionamiento de los productos y servicios de capacitación ya que:

Para Petróleos Mexicanos significa:

- Contratar cursos de capacitación que garantizan la calidad de los instructores.
- Confianza en los servicios de capacitación adquiridos con el IMP.
- Agilidad en la selección de candidatos propuestos por el IMP.
- Posibilidad de contar con varias opciones para una misma temática.
- Contar con un sistema de medición y evaluación del desempeño para sus instructores internos.
- Contar con un sistema potencial para la selección, evaluación y calificación de sus proveedores de instrucción externos.
- Fomentar la formación y desarrollo de los instructores internos regionales y locales.
- Reconocer y estimular las capacidades de los instructores internos que participan en programas de la Industria Petrolera.
- Mejor administración del techo presupuestal.

Y para el Instituto Mexicano del Petróleo:

- Transparencia, imparcialidad y objetividad en la selección de instructores.
- Contar con estándares en el proceso de evaluación para la selección, evaluación y calificación de instructores.
- Contar con un Banco de Instructores que garantizan la calidad de la impartición de los programas de capacitación.
- Optimización de costos y tiempos en el reclutamiento, selección y contratación de los proveedores de la instrucción de la capacitación.
- Posibilidad de contar con una amplia base de datos de instructores calificados que conocen el medio y la cultura petrolera.
- Reconocer y estimular las capacidades de los instructores que participan en programas de la Industria Petrolera.
- Fomentar la profesionalización de los proveedores de la instrucción de la capacitación.
- Coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos del IMP "Excelencia Operacional e Innovación".
- Oportunidad de incorporar el sistema como un nuevo producto del IMP.

Por otro lado este trabajo no solo sirve para la Selección, Evaluación y Calificación de los Instructores que imparten Programas a la Industria Petrolera, sino también proporciona

información de las habilidades que deben tener los administradores de la capacitación y el personal que se dedica a esta especialidad, lo que da pie también a evaluar las capacidades y como seleccionar a los mejores entrenadores que intervienen en la realización de los proyectos de capacitación. En complemento a lo anterior, se presentan otras temáticas potenciales que pueden ser retomadas por futuras generaciones para su desarrollo tales como: promover la estandarización de una metodología de enseñanza cuya finalidad sea la sistematización de la instrucción donde se establezca, modelos de formatos para elaborar objetivos, guías didácticas, material de apoyo del participante y del instructor, así como definir por tipo de programa ó curso las técnicas instruccionales adecuadas a la población meta y en general, determinar los conocimientos mínimos sobre principios educativos que debe tener y aplicar todo instructor, para homogenizar el sistema instruccional en el IMP sin que con ello se pierda la iniciativa y creatividad del instructor. También se ve como una oportunidad de mejora el desarrollo de un programa para la formación ó desarrollo de proveedores de la instrucción de la Industria Petrolera.

Con objeto de maximizar la utilidad de los resultados del sistema de selección y evaluación es necesario se desarrolle la sistematización informática alineada al Banco de Instructores registrado a nivel nacional y que adicionalmente se cuente con especificaciones de cada uno de los productos y programas de capacitación para que el instructor conozca previamente lo que se le ofrece a PEMEX, las características de la población asistente, el alcance que se desea lograr, el objetivo específico y los contenidos generales, entre otros.

Cabe destacar que la aplicación de este trabajo cobra mayor relevancia debido a que en el Plan Estratégico de la Dirección Ejecutiva de Capacitación 2002-2006 se plantea como una debilidad en el área de factor humano la necesidad de un sistema eficiente de reclutamiento, selección, formación y certificación de instructores externos e internos y como parte de la situación ideal en el crecimiento cuantitativo y cualitativo del mismo plan se tiene contemplado para el 2003 el contar con un procedimiento interno de aplicación homogénea para la calificación de los instructores actuales y de nuevo ingreso, que facilite la contratación y detección de oportunidades para mejorar el desempeño de cada uno de ellos y para el 2004 se plantea en el citado plan el contar con un sistema actualizado y eficiente de búsqueda, selección, formación y certificación de instructores externos e internos que permita captar talentos en las distintas disciplinas demandadas por Petróleos Mexicanos.

Finalmente y a manera de conclusión, este caso práctico pretende por un lado aportar información sobre el contexto legal y normativo de la capacitación, así como de conceptos importantes sobre educación en los adultos, que deben ser del conocimiento de todo profesional del medio educativo sea administrador del proceso o agente de cambio en el aula, y por otro lado el trabajo desarrollado en el ámbito de la Industria Petrolera tiene como objeto que su aplicación sistemática contribuya a lograr una mejor posición de los productos y servicios de capacitación que ofrece el Instituto Mexicano del Petróleo a Petróleos Mexicanos. De alcanzarse lo anterior se coadyuvará a la recomendación del Plan Estratégico del IMP 2002-2006 documento que señala "el IMP tiene la necesidad de evolucionar hacia un modelo de negocio con visión de mercado que redunde en una asociación estratégica con PEMEX y que le permita formar investigadores y especialista en el ámbito de la Industria Petrolera. Este modelo debe permitirle operar proyectos ligados a productos nuevos ó mejorados, caracterizados a partir de la planeación de sus negocios en los que se identifiquen e incrementen la participación del IMP en los nichos de mercado y de atención al cliente de alto valor tanto para este último como para la Institución".

"La calidad empieza con la Educación y termina con la Educación"

Kaoru Ishikawa

A N E X O S

I “Fundamentos Legales y Normativos”.

II “Normas Técnicas de Competencia Laboral”.

III “Datos Estadísticos”.

IV “Instrumentos aplicados para definir los factores de Evaluación y Guía de Entrevista con el candidato a Instructor”.

V “Calidad de la Instrucción”.

VI “Glosario de conceptos relacionado con la Capacitación”.

A N E X O I

FUNDAMENTOS LEGALES Y NORMATIVOS

1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

1.1.1 LEY REGLAMENTARIA DEL ARTÍCULO 50 CONSTITUCIONAL, RELATIVO AL EJERCICIO DE LAS PROFESIONES.

1.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

1.3 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

1.4 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO.

1.4.1 REGLAMENTO DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO.

1.5 LEY ORGÁNICA DE PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS.

1.6 DECRETO DE CREACIÓN DEL IMP.

1.6.1 MODIFICACIÓN DEL DECRETO DE FECHA 30 DE OCTUBRE 2001.

1.7 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO CELEBRADO ENTRE PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX) Y EL SINDICATO DE TRABAJADORES DE PETRÓLEOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA (STPRM).

1.7.1 ANEXO NÚMERO 3.- REGLAMENTO PARA LA CAPACITACIÓN EN PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS.

1.8 CONVENIO PEMEX-IMP/5 DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL 30 DE AGOSTO DE 1966.

1.9 CONVENIO GENERAL DE COLABORACIÓN IMP-2924.

1.10 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN EN PETRÓLEOS MEXICANOS.

ANEXO I

1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

TITULO PRIMERO

CAPITULO I DE LAS GARANTIAS INDIVIDUALES

ARTICULO 3 " Todo individuo tiene derecho a recibir educación...."

VII.- " Las Universidades y las demás Instituciones de Educación Superior a las que la Ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo.....se normarán por el apartado A del Artículo 123 de esta constitución, en los términos y con las modalidades de un trabajo especial, de manera que concuerden con la Autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere".

"Este artículo es junto con el 27 y 123, el eje del llamado derecho social mexicanos; se refiere a la educación en todos sus grados y a las características del Sistema Educativo Nacional".

ARTICULO 5º

"A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos....."

Este artículo es la base para la Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional relativo al Ejercicio de las profesiones.

TITULO SEXTO "Del Trabajo y de la previsión social"

Artículo 123 "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil...."

XIII.- "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

XXXI.- "La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones.... será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo. En asunto relativos a..... obligaciones patronales en materia educativa. En los términos de Ley y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores...."

1.1.1 LEY REGLAMENTARIA DEL ARTÍCULO 5º CONSTITUCIONAL, RELATIVO AL EJERCICIO DE LAS PROFESIONES.

TEXTO VIGENTE

CAPITULO III INSTITUCIONES AUTORIZADAS QUE DEBEN EXPEDIR LOS TÍTULOS PROFESIONALES.

ARTICULO 10

"Las instituciones que impartan educación profesional deberán cumplir los requisitos que señalen las leyes y disposiciones reglamentarias que las rijan****".

CAPÍTULO IV DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES

ARTICULO 23

"Son facultades y obligaciones de la Dirección General de Profesiones:

- I. Registrar los títulos de profesionistas a que se refiere esta Ley, de conformidad con los artículos 14,15 y 16 de este ordenamiento.
- II. Llevar la hoja de servicios de cada profesionista, cuyo título registre, y anotar en el propio expediente, las sanciones que se impongan al profesionista en el desempeño de algún cargo o que impliquen la suspensión del ejercicio profesional.
- III. Autorizar para el ejercicio de una especialización.
- IV. Expedir al interesado la cédula personal correspondiente, con efectos de patente para el ejercicio profesional y para su identidad en todas sus actividades.
- V. Llevar la lista de los profesionistas que declaren no ejercer la profesión.
- VI. Publicar en los periódicos de mayor circulación todas las resoluciones de registro y denegatorias de registro de título.
- VII. Cancelar el registro de los títulos de los profesionistas condenados judicialmente a inhabilitación en el ejercicio y publicar profusamente dicha cancelación.
- VIII. Determinar, de acuerdo con los colegios de profesionistas, la sede y forma como éstos desean cumplir con el servicio social.
- IX. Sugerir la distribución de los profesionistas conforme a las necesidades y exigencias de cada localidad".

CAPITULO V DEL EJERCICIO PROFESIONAL

ARTICULO 25

"Para ejercer en el Distrito Federal cualquiera de las profesiones a que se refieren los Artículos 2º y 3º; se requiere.

- Estar en pleno goce y ejercicio de los derechos civiles.
- Poseer título legalmente expedido y debidamente registrado.
- Obtener de la Dirección General de Profesiones patente de ejercicio.****

ARTÍCULO 33

"El profesionista está obligado a poner todos sus conocimientos científicos y recursos técnicos al servicio de su cliente, así como al desempeño del trabajo convenido.

En caso de urgencia inaplazable los servicios que se requieran al profesionista, se prestarán en cualquiera hora y en el sitio que sean requeridos, siempre que este último no exceda de veinticinco kilómetros de distancia del domicilio del profesionista".

ARTÍCULO 36

"Todo profesionista estará obligado a guardar estrictamente el secreto de los asuntos que se le confíen por sus clientes, salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.****

ARTÍCULO 37

"Los profesionistas que ejerzan su profesión en calidad de asalariados, quedan sujetos por lo que a su contrato se refiere, a los preceptos de la Ley Federal del Trabajo y al Estatuto de los trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, en su caso*****".

1.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES

ARTICULO 3

"Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

ARTICULO 7

"El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

ARTICULO 25

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener.....Fracción VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley".

TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

ARTICULO 132

Son obligaciones de los patrones...."Fracción XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título".

"Fracción XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada Centro de Trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

"Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores".

CAPITULO III BIS: DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 153-A

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulado, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

ARTICULO 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se

proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

ARTICULO 153-C

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

ARTICULO 153-D

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

ARTICULO 153-E

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

ARTICULO 153-F

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador"

ARTICULO 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta y prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

ARTICULO 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a: Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

ARTICULO 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán instrumentación y operación del sistema y del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las

medidas pendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

ARTICULO 153-J

"Las autoridades laborales cuidaran que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

ARTICULO 153-K

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas, industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría la que se refiere esta Ley".

"Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral en el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

ARTICULO 153-L

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

ARTICULO 153-M

"En los Contratos Colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo".

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

ARTICULO 153-N

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la auditoría laboral".

ARTICULO 153-O

"Las empresas en que no rija Contrato Colectivo de Trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar, igualmente, deberán informar respecto a la Constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

ARTICULO 153-P

"El registro de que trata el Artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º. Constitucional".

"El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga".

ARTÍCULO 153-Q

"Los planes y programas de que tratan los Artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos.

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

ARTÍCULO 153-R

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

ARTÍCULO 153-S

Quando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la

fracción IV del Artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

ARTÍCULO 153-T

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

ARTÍCULO 153-U

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de u puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la secretaria del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

ARTÍCULO 153-V

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitado, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

ARTÍCULO 153-W

"Los certificados, diplomas, título o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

ARTÍCULO 153-X

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo".

ARTICULO 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el Artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia".

TITULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES

ARTICULO 180

"Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a.....Fracción IV Proporcionarles capacitación y adiestramientos en los términos de esta Ley".

TITULO SEPTIMO: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO

ARTICULO 391

"El contrato colectivo contendrá:

Fracción VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

Fracción VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Fracción IX. Las bases sobre integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley"....

ARTICULO 412

"El contrato ley contendrá:....

Fracción IV. Las condiciones de trabajo señaladas en el Artículo 391, Fracciones..... y IX.

Fracción V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento en la rama de la industria de que se trate....."

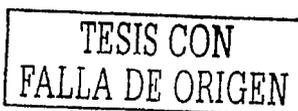
TITULO ONCE: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES

ARTICULO 523

"La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:....

Fracción V. Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento".

ARTICULO 526



"Compete... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este Título".

ARTICULO 527

"También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten....obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores".

ARTICULO 527-A

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores..., las autoridades de la federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas".

ARTICULO 529

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que estas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones.
- II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento.
- III. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de.... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local.
- IV. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento,
- V. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.
- VI. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarnos en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud".

CAPITULO IV: DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

ARTICULO 537

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos....Fracción III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y Fracción IV. Registrar las constancias de habilidades laborales".

ARTICULO 538

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior".

ARTICULO 539

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecedente y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

- I. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:
 - a) Cuidar de la oportunidad constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
 - b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités.
 - c) Estudiar y, en su caso, sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
 - d) Autorizar y registrar, en los términos del Artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.
 - e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.
 - f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el Artículo 153-B.
 - g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III Bis del Título Cuarto.
 - h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
 - i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

- IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:
 - a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades, y
 - b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia".

ARTICULO 539 - A

"Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes...

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el funcionario que determine el titular de la propio Secretaría y su funcionamiento se regirá por el Reglamento que expida el propio Consejo".

ARTICULO 539 - B

"Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las Fracciones III y IV del Artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá, sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social, tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores, tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda, expedirán conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones de los Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en los que se refieren a su funcionamiento interno, al Reglamento que al efecto expira cada uno de ellos".

ARTICULO 539 - C

"Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para el desempeño de sus funciones de acuerdo a lo que establecen los Artículos 527-A y 529".

TITULO CATORCE: DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO.

ARTICULO 698

"Las Juntas Federales de Conciliación y Federal de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los Artículos 123, apartado "A", Fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley".

ARTICULO 699

"Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento.....el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Federal especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustanciación, y resolución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento..., en los términos señalados en esta Ley".

ARTICULO 892

"Las disposiciones de este capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de los artículos...153 - X".

TITULO DIECISÉIS: RESPONSABILIDADES Y SANCIONES.

ARTICULO 992

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones".

"La cuantificación de las sanciones pecuniarias que este presente Título se establece se hará tomando como base del cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación".

ARTICULO 994

"Se impondrá multa cuantificada en los términos del Artículo 992, por el equivalente a... Fracción IV. De 15 a 315 veces de salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto en la fracción XV del Artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello".

1.3 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

ARTICULO 40

"A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

...VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública".

1.4 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO

TITULO PRIMERO: DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO UNICO

ARTICULO 3

"Para los efectos de esta Ley, entre las adquisiciones, arrendamientos y servicios, quedan comprendidos:..."

VII. "La prestación de servicios profesionales, así como la contratación de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones, excepto la contratación de servicios personales bajo el régimen de honorarios...."



TITULO TERCERO: DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN.

CAPITULO PRIMERO, GENERALIDADES

ARTICULO 26

"Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, mediante los procedimientos de contratación que a continuación se señalan:

- I. Licitación pública
- II. Invitación a cuando menos tres personas, o
- III. Adjudicación directa"

CAPITULO TERCERO: DE LAS EXCEPCIONES A LA LICITACIÓN PÚBLICA.

ARTICULO 40

"En los supuestos que prevé el artículo 41 de esta Ley, las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán optar por no llevar a cabo el procedimiento de licitación pública y celebrar contratos a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa."

"La selección del procedimiento que realicen las dependencias y entidades deberá fundarse y motivarse, según las circunstancias que concurren en cada caso, en criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado....se invitará a personas que cuenten con capacidad de respuesta inmediata, así como con los recursos técnicos, financieros y demás que sean necesarios, y cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionadas con los bienes o servicios objeto del contrato a celebrarse".

ARTICULO 41

"Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando:

XIV. Se trate de servicios profesionales prestados por una persona física, siempre que éstos sean realizados por ella misma sin requerir de la utilización de más de un especialista o técnico".

ARTICULO 42

"Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando el importe de cada operación no exceda los montos máximos que al efecto se establecerán en el Presupuesto de Egresos de la Federación, siempre que las operaciones no se fraccionen para quedar comprendidas en los supuestos de excepción a la licitación pública a que se refiere este artículo".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La suma de las operaciones que se realicen al amparo de este artículo no podrán exceder del veinte por ciento del presupuesto de adquisiciones, arrendamientos y servicios autorizado a la dependencia o entidad en cada ejercicio presupuestal....."

1.4.1 REGLAMENTO DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO.

ARTÍCULO 3

"Para efectos de lo previsto por el antepenúltimo párrafo del artículo 1 de la Ley, se considerará que una dependencia o entidad que funja como proveedor, tiene capacidad para entregar un bien o prestar un servicio por sí misma, cuando contrate con terceros hasta un cuarenta y nueve por ciento del importe total del contrato.

No se contabilizará dentro de dicho porcentaje la contratación de personas físicas para actividades docentes; así como de personas que proporcionen servicios para el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los contratos de seguro".

ARTÍCULO 19

..."Tratándose de las fracciones II, V y XII del artículo 41 de la Ley, no será necesario contar, previamente al inicio del procedimiento de contratación, con el dictamen para no celebrar las licitaciones públicas, por lo que las dependencias y entidades informarán al propio comité una vez que se concluya la contratación respectiva.

No deberán someterse a consideración del comité los procedimientos de contratación cuya adjudicación se fundamente en el artículo 42 de la Ley, así como los asuntos cuyos procedimientos de contratación se hayan iniciado sin dictamen del comité"...

ARTÍCULO 50

"La contratación que para un proyecto específico se realice a favor de personas con quienes se tenga celebrado convenio o alianza tecnológica, se considerará que se ubica dentro del supuesto relativo a otros derechos exclusivos a que se refiere el artículo 41, fracción 1 de la Ley".

ARTÍCULO 51

"Cuando las dependencias y entidades opten por no celebrar licitación pública, llevándose a cabo el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, en los términos establecidos en el artículo 41, fracción VII de la Ley, con independencia de las personas que pretendan invitar, deberán mostrar al público en un lugar visible de las oficinas de la convocante, la invitación que permita la participación a cualquier interesado en la misma".....

ARTÍCULO 54

"En el procedimiento de adjudicación directa efectuado al amparo del artículo 42 de la Ley, no será necesario elaborar el dictamen a que se refiere el último párrafo del artículo 36 de dicho ordenamiento".

1.5 LEY ORGÁNICA DE PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS

Esta Ley, publicada el 15 de julio de 1992, contiene los 15 artículos en el Capítulo I de las Disposiciones Generales los que dan creación a los organismos subsidiarios de Petróleos Mexicanos, que son:

ARTÍCULO 3º

"Se crean los siguientes organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, mismos que tendrán los siguientes objetos:

Pemex - Exploración y Producción: exploración y explotación del petróleo y el gas natural, su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización,

Pemex – Refinación: procesos industriales de la refinación, elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sea susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos y derivados mencionados,

Pemex – Gas y Petroquímica Básica: procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como materias primas industriales básicas; y

Pemex – Petroquímica: procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización."

ARTÍCULO 4º

"Petróleos Mexicanos y sus organismos descentralizados, de acuerdo con sus respectivos objetos, podrán celebrar con personas físicas o morales toda clase de actos, convenios o contratos y suscribir títulos de crédito; manteniendo en exclusiva la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos, con sujeción a las disposiciones legales aplicables".

CAPÍTULO II, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO,

ARTÍCULO 5º

"Petróleos Mexicanos y los organismos subsidiarios administrarán su patrimonio conforme a las disposiciones legales aplicables y a los presupuestos y programas que formulen anualmente y que apruebe el Organismo de Gobierno de Petróleos Mexicanos. La consolidación contable y financiera de todos los organismos será hecha por Petróleos Mexicanos".

ARTÍCULO 10º

"Asimismo se reserva al propio Organismo de Gobierno el establecimiento de las políticas y lineamientos necesarios para lograr un sano equilibrio económico y financiero entre los organismos, así como para permitir el adecuado manejo y administración de los bienes que el Gobierno Federal destina a la industria petrolera."

ARTÍCULO 11°

Fracción V..."se someterá a la aprobación del Consejo de Administración que corresponda, los proyectos de organización, y los de creación, liquidación, enajenación o fusión de empresas subsidiarias o filiales; así como la enajenación de instalaciones industriales."

Fracción VIII..."se ejercerán las facultades que en materia laboral determinen la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo que regulen las relaciones laborales de la industria petrolera estatal, y opinar sobre los asuntos de su competencia en la contratación colectiva."

Fracción X..."se deberán proponer medidas para asegurar la calidad de los productos, así como el desarrollo tecnológico correspondiente."

ARTICULO 13°

Fracción III..."en los términos del apartado A del Artículo 123 Constitucional y de la Ley Federal del Trabajo, convenir con el Sindicato el Contrato Colectivo de Trabajo y expedir el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza, que regirán las relaciones laborales de Petróleos Mexicanos y de los organismos."

1.6 DECRETO DE CREACIÓN DEL IMP

El que el Instituto Mexicano del Petróleo, proporcione el servicio de capacitación a Petróleos Mexicanos, viene desde el Decreto de su Creación, en donde se plasma la necesidad de que exista el Instituto.

Gustavo Díaz Ordaz. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los artículos 89, fracción I de la Constitución General de la República 1°, 2° y 13° de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de participación Estatal y 25 fracción II del Código Civil para el Distrito y Territorios Federales en materia común y para toda la República en material federal y:

CONSIDERANDO PRIMERO.-

Que la transformación Industrial del país exige imperativamente estar al día en materia de tecnología para acrecentar el rendimiento de la industria nacional a cuyo efecto ya hemos señalado la necesidad de que el país realice una alta tasa de inversión intelectual orientando la educación al trabajo productivo. Igualmente, el 1° de Diciembre de 1964 precisamos que los recursos que la industria dedique a la investigación, tecnología, a la formación profesional y a la capacitación obrera, contribuyen a la prosperidad nacional y al desarrollo de la propia industria.

CONSIDERANDO QUINTO.-

Que en materia de capacitación debe tenerse presente que la preparación del trabajador para ocupar un determinado puesto de cierta calificación es solo el inicio de su formación pues anteriormente habrá de recibir cursos para otros puestos determinados, y tanto en los primeros como en los segundos. Se cuidará de su formación general. Esa capacitación además tendrá que realizarse en el menor tiempo posible, no sólo por exigencias de la producción, sino también para crear en el obrero la confianza respecto de que aquella es medio para obtener pronto y benéficos ascensos. Por último, por lo que toca a los profesionistas abocados a trabajar en la Industria Petrolera y Petroquímica, se impartirá también cursos de capacitación,

pues se ha observado que frecuentemente les resulta difícil adaptar sus conocimientos teóricos a las necesidades prácticas si van directamente del centro de estudios en que se graduaron a la instalación industrial o campo petrolero. El Instituto facilitará esta adaptación mediante cursos y seminarios que pongan al profesionista en contacto con los problemas prácticos petroleros o petroquímicos.

DECRETO

ARTICULO 1°

"Se crea el INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO como Organismo Descentralizado de interés público de carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio."

1.6.1 MODIFICACIÓN AL DECRETO DE FECHA 30 DE OCTUBRE 2001.

ARTICULO 2°

Este Organismo tiene por objeto la investigación y el desarrollo tecnológicos requeridos por las industrias petrolera, petroquímica y química, la prestación de servicios técnicos a las mismas, la comercialización de productos y servicios tecnológicos resultantes de la investigación, así como la formación de recursos humanos altamente especializados en las áreas de su actividad, mediante:

a) a m)

n) La formación de especialistas, maestros, doctores e investigadores en las áreas de su actividad;

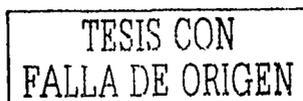
1.7 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO CELEBRADO ENTRE PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX) Y EL SINDICATO DE TRABAJADORES PETROLEROS DE LA REPÚBLICA MEXICANA (STPRM).

El presente instrumento celebrado entre el patrón y el sindicato, que establece las condiciones generales y especiales bajo las que se presta el trabajo en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y en cuanto a capacitación queda enmarcado en la cláusula 41 y los artículos del primero al decimoséptimo de este anexo.

CLÁUSULA 41.

"Patrón y Sindicato convienen en que deben actualizarse y perfeccionarse los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas, de aquellos trabajadores sindicalizados que ya posean una formación básica, técnica o profesional, en cumplimiento de Fracción XV del Artículo 132 del Capítulo I y del Capítulo III Bis, del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo; para lo cual el patrón se obliga a organizar permanentemente, la capacitación a través de cursos de preparación para ascenso a puestos de mayor responsabilidad, incluyendo los de puestos de confianza que formen parte del grupo cuarto de la Cláusula 3 de este contrato, de Actualización y Adiestramiento, de conformidad con los planes y programas, que de común acuerdo se elaboren, con base en el Reglamento para la Capacitación en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, y que como Anexo 3 forma parte de este contrato.

1.7.1 ANEXO NUMERO 3. - REGLAMENTO PARA LA CAPACITACIÓN EN PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS.



DE LOS CURSOS Y ESPECIALIDADES.- ARTICULO NOVENO.

Los p artes convienen e n q ue l a capacitación a l os t rabajadores s indicalizados s e i mparta tomando en cuenta la metodología y tecnología de vanguardia factible de aplicar en la Empresa, en las especialidades siguientes:

1. Técnicas y procedimientos de instrumentos de control y electrónica digital.
2. Mecánica de piso.
3. Máquinas - herramientas.
4. Mecánica de combustión interna (gasolina, diesel y gas).
5. Soldadura y metalización.
6. Electricidad.
7. Pailería, cordería y hojalatería.
8. Tubería.
9. Técnicas de mantenimiento de equipos de cómputo y procesos de teleinformática.
10. Albañilería.
11. Pintura y Sandblasteo.
12. Topografía.
13. Carpintería.
14. Refrigeración.
15. Artesanías para construcción.
16. Técnicas de proyectos y diseño y su aplicación (tubería, electricidad, estructuras, mecánica, cartografía, geología, etc).
17. Instalación operación y mantenimiento de equipos y sistemas de telecomunicaciones.
18. Técnicas y procedimientos en trabajos de marina de altura y fluvial.
19. Técnicas y procedimientos de laboratorio.
20. Técnicas de operación de plantas con instrumentación convencional, control distribuido y avanzado (proceso, servicios auxiliares, compresoras, etc.).
21. Técnicas y procedimientos en trabajos de perforación terrestre, lacustre, plataformas, y/o barcasas, reparación y terminación y mantenimiento de pozos productores.
22. Operación de equipos de cómputo.
23. Operación de equipo pesado y semipesado.
24. Técnicas y procedimientos de hospital.
25. Técnicas de seguridad e higiene industrial.
26. Técnicas y procedimientos de manejo de materiales.
27. Dibujo técnico industrial (tuberías, geodesia, geología, etc.).
28. Técnicas y procedimientos de oficina (archivo, redacción, y correspondencia).
29. Técnicas y procedimientos en enfermería.
30. Técnicas y procedimientos de contabilidad.
31. Administración.
32. Técnicas pedagógicas.
33. Relaciones Humanas
34. Técnicas y procedimientos de trabajos diversos.
35. Técnicas y estrategias de prevención y combate de incendios.

Los cursos que integren el Programa Institucional de Capacitación deberán obedecer a necesidades específicas, con objetivos concretos y mensurables, observando los procedimientos de las medidas de seguridad e higiene industrial, salud ocupación y protección al medio ambiente, inherentes al tema que se imparta.

DE LOS INSTRUCTORES.-



ARTICULO DECIMO SEXTO.

De acuerdo con el sindicato, el patrón impartirá en forma permanente cursos teórico-prácticos de capacitación, por conducto de instructores, que pueden ser trabajadores de planta o a través de persona moral o física que para ese efecto se designe.

A los trabajadores sindicalizados de planta seleccionados como instructores a tiempo completo, independientemente de que sean sustituidos en sus puestos, les serán cubiertos el 100% de sus salarios ordinarios, así como las percepciones que tengan asignadas en forma normal....."

".... Asimismo, conservarán sus derechos dentro de los Escalafones a los que pertenezcan, otorgándoseles las promociones a que tuvieran derecho durante su comisión.

"....De acuerdo a las necesidades de capacitación, Petróleos Mexicanos o los Organismos Subsidiarios, habilitarán jubilados, para que funjan como instructores internos en las diferentes especialidades."

DE LA SELECCIÓN Y COMISIÓN DE TRABAJADORES PARA FUNGIR COMO INSTRUCTORES INTERNOS.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.

"....Los candidatos a Instructores Internos deben ser trabajadores de planta sindicalizados en activo, acreditar más de dos años de experiencia desempeñando las labores relacionadas y presentar el programa del curso de capacitación que van a impartir, para su análisis y aprobación por el Comité de Capacitación Local respectivo.

El candidato aprobado por el Comité local de Capacitación como Instructor Interno, se registrará en el Padrón de Instructores Internos....."

OBLIGACIONES DE LOS INSTRUCTORES

ARTICULO DECIMO OCTAVO.

Las obligaciones de los Instructores Internos son:

- Presentarse en los horarios y en los lugares previstos para impartir el curso seleccionado del programa de capacitación.
- Registrar en las cédulas de control establecidas la asistencia, la puntualidad y el avance del temario del curso.
- Entregar en los formatos del informe técnico detallado, los resultados de cada evento en el que participe, avalado por la Unidad responsable de la función de capacitación, para proceder al trámite del pago de la compensación que corresponda.

PAGO DE COMPENSACIÓN ECONÓMICA A INSTRUCTORES INTERNOS

ARTICULO DECIMO NOVENO.

"Los trabajadores de planta que funjan como Instructores Internos recibirán una compensación económica....."

"....Por cada hora curso impartida corresponde una hora de compensación."

DE LOS JUBILADOS HABILITADOS COMO INSTRUCTORES INTERNOS

ARTICULO VIGESIMO.

"....La Institución, habilitará a aquellos jubilados que estén en condiciones de asumir funciones propias de un Instructor Interno,.....serán registrados en el Padrón de Instructores Internos...."
Los jubilados que se desempeñen como Instructores internos deben cumplir las obligaciones señaladas en el Artículo Décimo Octavo, recibirán ayuda económica.... más viáticos cuando por motivo del curso a impartir tengan que viajar fuera del centro de pago de su pensión jubilatoria.

1.8 CONVENIO PEMEX-IMP/5 DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL 30 DE AGOSTO DE 1966

"CONVENIO que celebran por una parte Petróleos Mexicanos, representado por..... y por la otra, el Instituto Mexicano del Petróleo, representado por..... para el adiestramiento y capacitación que el precitado Instituto proporcionará a determinado personal de la Industria Petrolera, en los términos y condiciones que se precisan en este documento".

En las Declaraciones primera a quinta destaca:

CUARTA.-

"Concluye Petróleos Mexicanos manifestando que, habiéndose creado el Instituto Mexicano del Petróleo por Decreto Presidencial del 23 de agosto de 1965; conociendo los antecedentes que propiciaron su creación, sus objetivos, medios y planes de trabajo, la Institución que representa ha considerado que dicho Instituto es la entidad más adecuada para que, mediante las deliberaciones que precedieron a este pacto y la avenencia que el mismo concreta, tome a su cargo la capacitación del personal que la Institución juzgue conveniente".

En las cláusulas primera a decimoséptima son las más representativas son:

PRIMERA.-

"El Instituto Mexicano del Petróleo se compromete a proporcionar capacitación a los trabajadores de Petróleos Mexicanos que la Institución señale....."

CUARTA.-

"El Instituto Mexicano del Petróleo tendrá a su cargo y responsabilidad la planeación, organización, desarrollo y evaluación de los diferentes cursos que debe impartir con sus propios expertos, supervisores e instructores, en los lugares y al personal que Petróleos Mexicanos indique....."

QUINTA.-

"Petróleos Mexicanos pondrá a disposición del Instituto Mexicano del Petróleo los locales apropiados para la impartición de los cursos en cada centro de trabajo, así como el mobiliario correspondiente....."

OCTAVA.-

"Queda plenamente aceptado por las partes que los funcionarios, técnicos, supervisores, instructores y demás personal que con diversa denominación utilice el Instituto Mexicano del Petróleo para cumplir los compromisos derivados de este Convenio, dependen en forma integral del propio Instituto....."

1.9 CONVENIO GENERAL DE COLABORACIÓN IMP-2924

Con fecha 1º de Junio de 1999, Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios (PEMEX) y el IMP celebraron el Convenio General de Colaboración IMP-2924 (CONVENIO), con el objeto de establecer las bases generales relativas a la planeación, programación, presupuestación, organización, comunicación, contratación, cotización, ejecución, evaluación, control y seguimiento de la prestación de servicios de estudios, consultoría e investigación por parte del IMP a PEMEX, en las áreas de investigación y desarrollo tecnológico, ingeniería, servicios técnicos, capacitación y difusión. Con fecha 03 de Enero del 2000 se suscribió el Convenio Modificadorio, de conformidad con el artículo 12 de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios con el propósito de atender la recomendación de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, en el sentido de modificar el Convenio General de Colaboración PEMEX-IMP-2924 a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, la Ley de Obras y Servicios relacionados con las mismas y las políticas y bases generales que emitan los respectivos Organos de Gobierno.

Alineado al Convenio 2924 se cuenta con el Sistema de Precios PEMEX-IMP que regula la relación comercial de los servicios entre ambas Instituciones, para lo cual también se cuenta con seis esquemas de contratos que formalizan los compromisos entre PEMEX y el IMP.

En esta parte se describe las políticas que en materia de capacitación regulan la actividad de capacitación entre ambas instituciones, así como el proceso que el IMP desarrolla.

1.10 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN EN PETRÓLEOS MEXICANOS

El Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos, es la base normativa de carácter obligatorio para toda actividad relacionada con la Capacitación y Desarrollo del Personal de la Industria Petrolera.

El manual contiene introducción, objetivos, políticas, ámbito de aplicación, procedimientos, las etapas de planeación, programación, organización, desarrollo y control de los programas de capacitación, formatos que se originan como evidencia de cada una de las etapas así como organismos que interactúan en el sistema de capacitación como algo de suma importancia el Marco Normativo como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, la Ley Orgánica de Administración Pública Federal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

224

ANEXO II

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

**2.1 NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
“DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE
CAPACITACIÓN”.**

**2.2 NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL
“ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN”.**

225

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

226

ANEXO II

2.1 CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

I. Datos Generales de la Calificación

Código

CRCH0542.01

Título

Diseño e impartición de cursos de capacitación

Propósito

Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos.

Nivel de Competencia: Cuatro

Justificación del Nivel Propuesto

Los candidatos a esta calificación desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad, autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos.

Fecha de Aprobación

24/04/2002

Fecha de Publicación

12/06/2002

Tiempo en que deberá revisarse

2 año(s) después de la fecha de publicación.

Justificación

Se espera que con la certificación masiva de esta calificación surjan comentarios que permitan enriquecerla, analizando y aprovechando los comentarios recibidos del sector.

Área de Competencia

Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo

Subárea de Competencia

Administración de personal

Tipo de Norma

Nacional

Cobertura

Personas que se dedican al diseño e impartición de cursos presenciales y grupales a nivel nacional.



Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos.

II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

Código	Título	Clasificación
URCH1426.01	Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación	Genérica

Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de diseño tanto de cursos de capacitación como de los instrumentos para evaluar el curso diseñado.

Elementos que conforman la Unidad

Referencia	Código	Título del Elemento
1 de 2	E04129	Diseñar cursos de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El curso diseñado está basado en la detección de necesidades o en una NTCL.
2. El contenido del curso diseñado incluye las competencias requeridas por la población meta, la duración parcial y total del curso y los materiales didácticos a utilizar.
3. Los objetivos redactados incluyen a quién va dirigido el curso, el resultado del aprendizaje, las condiciones de operación y el nivel de ejecución.
4. Los temas y subtemas a tratar son congruentes con el nivel de aprendizaje definido en los objetivos terminales y específicos respectivamente.
5. Las técnicas instruccionales determinadas están en función a los objetivos de aprendizaje, el número y las características de los participantes.
6. Las características definidas para el lugar de instrucción están de acuerdo con los objetivos de aprendizaje, la técnica de enseñanza/aprendizaje, los materiales didácticos y la cantidad de participantes.
7. Los instrumentos de medición del aprendizaje están definidos para cada uno de los objetivos específicos de aprendizaje.
8. La guía de instrucción incluye los objetivos de aprendizaje, los temas y subtemas a tratar y las actividades de instrucción.
9. Las actividades de instrucción comprenden las acciones de enseñanza/aprendizaje, las técnicas didácticas a emplear, las acciones para la aplicación de ejercicios y prácticas, las acciones para evaluar el aprendizaje, las actividades de los participantes, los materiales didácticos a emplear y los tiempos parciales y acumulados de las actividades.

Campo de aplicación

Categoría:

Clases:



1. Cursos de capacitación
Evidencia por desempeño

* No hay variación en la competencia

Evidencia por producto

1. Un curso diseñado.
2. El contenido de un curso diseñado.
3. Los objetivos redactados en el diseño de un curso.
4. Los temas y subtemas a tratar en el diseño de un curso.
5. Las técnicas instruccionales determinadas en el diseño de un curso.
6. Las características definidas para el lugar de instrucción en el diseño de un curso.
7. Los instrumentos de medición del aprendizaje en el diseño de un curso.
8. La guía de instrucción en el diseño de un curso.
9. Las actividades de instrucción en el diseño de un curso.

Evidencia de conocimiento

1. Principales características de las técnicas instruccionales expositiva, de diálogo-discusión y de demostración-ejecución, y su aplicación en el diseño de un curso.
2. Principios de las teorías de aprendizaje (cognoscitivismo, conductismo) aplicados en el diseño de un curso.
3. Principios de educación para adultos y su aplicación en el diseño de un curso.
4. Correspondencia entre el nivel de los objetivos parciales con el objetivo general del curso.

Evidencia de actitudes

Orden:

Evidencia por producto

1. La guía de instrucción en el diseño de un curso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene un curso diseñado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en cualquier Detección de Necesidades o NTCL proporcionada por el evaluador.

Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar el dominio del mismo.

Para la evaluación del criterio de desempeño 1, el evaluado deberá presentar la detección de necesidades o la NTCL en que se basó para el diseño del curso.

GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.

- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son:
- Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

<i>Referencia</i>	<i>Código</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 2	E04130	Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El contenido evaluativo es congruente con los objetivos de aprendizaje.
2. Los reactivos que integran los instrumentos de evaluación del aprendizaje corresponden con el tipo de instrumento y con las evidencias requeridas por los objetivos de aprendizaje.
3. Las instrucciones para la aplicación de los instrumentos de evaluación indican las acciones a realizar tanto por el evaluador como por el evaluado, los niveles de ejecución y las condiciones de operación especificadas en los objetivos de aprendizaje, las respuestas de los reactivos, el valor de cada reactivo y los indicadores de satisfacción.
4. Los instrumentos de evaluación contienen los datos generales de identificación del evaluado y del evaluador, las instrucciones de uso, los reactivos y espacio para las respuestas.

Campo de aplicación

Categoría:

1. Tipo de aprendizaje a evaluar

Clases:

- * Conocimientos
- * Habilidades

Evidencia por desempeño

Evidencia de producto

1. El contenido evaluativo en un instrumento de evaluación.
2. Los reactivos que integran un instrumento de evaluación.
3. Las instrucciones para un instrumento de evaluación.
4. Un juego de instrumentos de evaluación

Evidencia de conocimiento

1. Instrumentos de evaluación.
 - Diferentes tipos de instrumentos de evaluación
 - + Uso de cada uno de ellos
 - + Criterios de aplicación de cada uno de ellos
 - + Ventajas y desventajas de cada uno
 - Tipos de reactivos
 - + Para evaluación de conocimientos
 - + Para evaluación de habilidades
 - Procedimiento para comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación

Evidencia de actitudes

Orden:

Evidencia por producto

1. Las instrucciones para un instrumento de evaluación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene instrumentos de evaluación desarrollados anteriormente, puede presentarlos para su evaluación, si no los tuviera, se le pedirá que desarrolle un juego con base en el curso presentado para la evaluación del elemento "Diseñar cursos de capacitación", parte de esta unidad.

Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer diversas preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar su dominio sobre el mismo.

GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

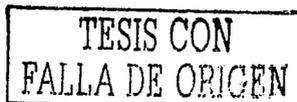
Código	Título	Clasificación
URCH1427.01	Diseñar material didáctico para cursos de capacitación	Genérica

Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de diseño de material didáctico de cursos de capacitación diseñados por él mismo o por otros.

Elementos que conforman la Unidad

Referencia	Código	Título del Elemento
1 de 2	E04131	Diseñar el manual del participante en un curso de capacitación



Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El manual para el participante presentado contiene: título, objetivo general, Índice, introducción, los temas y subtemas, conclusión de todo el manual y la bibliografía.
2. Los temas y subtemas son congruentes con los objetivos de aprendizaje.
3. El contenido de cada uno de los temas y subtemas son: los objetivos de aprendizaje, una introducción, el desarrollo del tema y la conclusión del tema.
4. La introducción a los temas y subtemas incluye: un estímulo de motivación para el capacitando, el planteamiento del objetivo del tema, los beneficios del aprendizaje del tema para el capacitando, lo que se espera del capacitando y la secuencia de los subtemas a abordar.
5. El contenido del desarrollo de cada uno de los temas presenta: unidad temática, la secuencia mencionada en la introducción, fluidez en las transiciones entre un tema y otro, progresión temática de lo simple a lo complejo, ejemplos, ejercicios y descripción de prácticas.
6. Las conclusiones de los temas y subtemas incluyen una síntesis del tema y la evaluación del aprendizaje.
7. Los objetivos mencionan: a quién va dirigidos, los resultados de aprendizaje, el nivel de ejecución y las condiciones de operación.
8. Los ejemplos presentados reflejan la aplicación de la información desarrollada en el contenido de cada tema.
9. Los ejercicios presentados corresponden con los objetivos de aprendizaje.
10. Las evaluaciones presentadas corresponden a lo establecido en los objetivos.
11. La bibliografía consignada en el manual corresponde a la materia y objetivos del curso.
12. Las entradas en la bibliografía incluyen: autor, año de publicación, título, país y editorial.

Campo de aplicación

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

* No hay variantes en la competencia

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. Un manual del participante.
2. Los temas y subtemas en un manual del participante.
3. El contenido de cada uno de los temas y subtemas en un manual del participante.
4. La introducción a los temas y subtemas en un manual del participante.
5. El contenido del desarrollo de cada uno de los temas y subtemas en un manual del participante.
6. Las conclusiones de los temas y subtemas en un manual del participante.
7. Los objetivos en un manual del participante.
8. Los ejemplos presentados en un manual del participante.
9. Los ejercicios presentados en un manual del participante.
10. Las evaluaciones presentadas en un manual del participante.
11. La bibliografía consignada en un manual del participante.
12. Las entradas en la bibliografía en un manual del participante.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

Orden:

Evidencia por desempeño

1. Un manual del participante.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene un manual para el participante desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso que utilizó para evaluarse en la unidad "Diseñar cursos de capacitación e instrumentos de evaluación".

Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar su dominio sobre el mismo.

GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

Referencia	Código	Título del Elemento
2 de 2	E04132	Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El manual del instructor presentado contiene: título, índice, introducción, la guía de instrucción, la descripción de los requerimientos del lugar donde se impartirá la capacitación, los requerimientos de entrada para los participantes, la descripción del equipo requerido y sus recomendaciones de uso, sugerencias y recomendaciones para las actividades del proceso de capacitación, el material didáctico de apoyo, una sección sobre instrumentos de evaluación y la bibliografía para el instructor.

2. Las sugerencias y recomendaciones para las actividades de capacitación presentadas incluyen los aspectos críticos de las acciones a desarrollar.
3. La bibliografía consignada corresponde a la materia y objetivos del curso.
4. Las entradas en la bibliografía mencionan: el autor, el año de publicación, el título, la editorial y el país.
5. El material didáctico de apoyo presentado corresponde con lo señalado en la guía del instructor.
6. La guía de instrucción corresponde con la determinada para el curso.
7. Los requerimientos del lugar de instrucción corresponden con los establecidos en el diseño curso.
8. Los instrumentos de medición del aprendizaje corresponden con los diseñados para el curso.

Campo de aplicación

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

- * No hay variantes en la competencia

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. Un manual del instructor.
2. Las sugerencias y recomendaciones presentadas en un manual.
3. La bibliografía consignada en un manual.
4. Las entradas en la bibliografía de un manual.
5. El material didáctico de apoyo presentado en un manual.
6. La guía de instrucción en un manual.
7. Los requerimientos del lugar de instrucción en un manual.
8. Los instrumentos de medición del aprendizaje en un manual.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

Orden:

Evidencia por Producto

1. La guía de instrucción en un manual.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene un manual para el instructor desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso que utilizó para evaluarse en la unidad "Diseñar cursos de capacitación e instrumentos de evaluación".

Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer diversas preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar su dominio sobre el mismo.



Para evaluar el criterio de desempeño 4, el evaluado deberá presentar la guía del instructor en la que se basó para el diseño del material didáctico.

Para evaluar los criterios de desempeño 5, 6, 7 y 8 el evaluado deberá presentar el diseño del curso en el que se basó para diseñar el manual del instructor presentado.

GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

Código	Título	Clasificación
URCH1428.01	Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales	Genérica

Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de impartir cursos de capacitación presenciales y grupales.

Elementos que conforman la Unidad

Referencia	Código	Título del Elemento
1 de 2	E04133	Preparar las sesiones de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El plan de la sesión está elaborado de acuerdo con el resultado de aprendizaje previsto en los objetivos.
2. El contenido del plan de la sesión enuncia: los objetivos del curso, los objetivos de la sesión, sus contenidos, la duración, el material de apoyo a utilizar, los requerimientos humanos, materiales y equipos, las actividades a desarrollar, las técnicas instruccionales a emplear y la forma de evaluación.
3. La lista de verificación de los requerimientos de la sesión es congruente con el plan de ejecución de la sesión, el tipo de organización y el número de participantes.

4. La comprobación de la existencia y funcionamiento de los requerimientos se realiza antes de cada sesión y de acuerdo con la lista de verificación.

Campo de aplicación

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

* No hay variantes en la competencia

Evidencia por desempeño

1. Comprobación de la existencia y funcionamiento de los requerimientos de una sesión de capacitación.

Evidencia por producto

1. El plan de una sesión de capacitación.
2. Contenido de un plan de una sesión de capacitación.
3. Lista de verificación de los requerimientos de una sesión de capacitación.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

Orden:

Evidencia por desempeño

1. Comprobación de la existencia y funcionamiento de los requerimientos de una sesión de capacitación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene un plan de sesión desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso que utilizó para evaluarse en la unidad "Diseñar cursos de capacitación e instrumentos de evaluación".

La evidencia por desempeño se debe evaluar para una sesión de capacitación.

Para evaluar este elemento, el evaluado deberá presentar la descripción del curso de capacitación en el que se basó para preparar las evidencias de este elemento.

GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.

- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

Referencia	Código	Título del Elemento
2 de 2	E04134	Conducir el proceso de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La identificación del nivel de dominio del contenido del curso que tienen los participantes la lleva a cabo al inicio de la primera sesión basada enteramente en los requerimientos de entrada.
2. La creación de un ambiente participativo la promueve al inicio de la sesión.
3. La explicación del plan de ejecución de la sesión la lleva a cabo al inicio de la misma basada totalmente en el plan de ejecución diseñado.
4. El acuerdo sobre las reglas de operación y participación del curso lo lleva a cabo durante la etapa inicial de la sesión.
5. El establecimiento del propósito a alcanzar referente al aprendizaje lo realiza de acuerdo al plan de ejecución diseñado.
6. La moderación de la discusión sobre los beneficios del curso a los participantes la lleva a cabo al inicio del mismo correspondiendo con los objetivos y contenidos del curso.
7. El ajuste de las expectativas de los participantes lo realiza de acuerdo al objetivo y contenidos del curso.
8. La motivación al grupo para interactuar la lleva a cabo mediante actividades tendientes a incrementar la frecuencia de participación de los capacitados.
9. La selección de ejemplos está relacionada con el tema tratado y con el contexto del grupo.
10. La aplicación de técnicas para verificar la comprensión de los temas expuestos la lleva a cabo a través de preguntas, dinámicas o ejercicios.
11. El desarrollo del contenido de los temas es congruente con los objetivos determinados.
12. El desarrollo de los temas con técnica expositiva incluye: la presentación del objetivo particular del tema, la exposición de los temas de acuerdo a una secuencia, progresión ascendente o descendente de los temas tratados y fluidez en la exposición entre tema y tema.
13. El desarrollo de los temas con técnica de diálogo/discusión incluye: la presentación del objetivo particular del tema, respetar y hacer respetar las reglas establecidas para la sesión y la formulación de preguntas cuya respuesta está orientada al objetivo del aprendizaje.
14. El desarrollo de los temas con técnica de demostración/ejecución incluye: la presentación del objetivo particular del tema, la demostración de lo expuesto, la resolución de dudas sobre la demostración, la invitación a los participantes a intentar la ejecución de lo expuesto hasta que obtengan el nivel de dominio establecido en el objetivo y la retroalimentación durante la ejecución de los participantes.
15. La presentación de la síntesis de lo abordado la hace al finalizar el tema o la sesión.
16. La presentación de los logros alcanzados y de lo que falta por cubrir respecto al objetivo, la realiza al término de cada tema o sesión.
17. La conducción de la obtención del resumen general del contenido del curso por parte de los participantes es congruente con los objetivos de aprendizaje.
18. La evaluación del cumplimiento de las reglas y de las expectativas de los participantes la lleva a cabo con los participantes en la parte final del curso.
19. La obtención de las conclusiones de lo aprendido la hace al final del curso con la participación del grupo.

20. La conducción de la formulación de los compromisos individuales de los participantes la lleva a cabo al finalizar el curso.
21. Los compromisos de los participantes contienen: la descripción del compromiso, la forma de medir su cumplimiento, la fecha de cumplimiento.

Campo de aplicación

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

* No hay variantes en la competencia

Evidencia por desempeño

1. La identificación del nivel de dominio en la conducción en la primera sesión de capacitación.
2. La creación de un ambiente participativo en la conducción de una sesión de capacitación.
3. La explicación del plan de ejecución en la conducción de una sesión de capacitación.
4. El acuerdo sobre las reglas de operación y participación en la conducción de una sesión de capacitación.
5. El establecimiento del propósito a alcanzar referente al aprendizaje en la conducción de un curso de capacitación.
6. La moderación de la discusión sobre los beneficios del curso a los participantes en la conducción de un curso de capacitación.
7. El ajuste de las expectativas de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.
8. La motivación al grupo para interactuar en la conducción de un curso de capacitación.
9. La selección de ejemplos en la conducción de un curso de capacitación.
10. La aplicación de técnicas para verificar la comprensión de los temas expuestos en la conducción de un curso de capacitación.
11. El desarrollo del contenido de los temas en la conducción de un curso de capacitación.
12. El desarrollo de los temas con técnica expositiva en la conducción de un curso de capacitación.
13. El desarrollo de los temas con técnica de diálogo / discusión en la conducción de un curso de capacitación.
14. El desarrollo de los temas con técnica demostración / ejecución en la conducción de un curso de capacitación.
15. La presentación de la síntesis de lo abordado en la conducción de una sesión de capacitación.
16. La presentación de los logros alcanzados y lo que falta por cubrir respecto al objetivo en la conducción de una sesión de capacitación.
17. La conducción de la obtención del resumen general del contenido del curso por parte de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.
18. La evaluación del cumplimiento de las reglas y las expectativas en la conducción de un curso de capacitación.
19. La obtención de las conclusiones de lo aprendido en la conducción de un curso de capacitación.
20. La conducción de la formulación de los compromisos individuales de los participantes en la conducción de un curso de capacitación.

Evidencia por producto

1. Compromisos de los participantes en un curso.

Evidencia de conocimiento

1. Manejo del proceso de grupo.

- Manejo de conflictos
 - Formación de la comunidad de aprendizaje
 - Cierre
 - Retroalimentación
2. Principios de educación de adultos (andragogía) en correlación a la conducción de un curso.

Evidencia de actitudes

Orden:

Evidencias por desempeño

1. La exposición de los temas con técnica expositiva en la conducción de un curso de capacitación.
2. Exposición de los temas con técnica de diálogo / discusión en la conducción de un curso de capacitación.
3. Exposición de los temas con técnica demostración / ejecución en la conducción de un curso de capacitación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene un documento de compromisos de los participantes desarrollado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en el curso con que se evalúa este elemento.

La evaluación de este elemento se hará durante la conducción de un curso de capacitación y debe presentar el Plan de ejecución correspondiente a la misma.

Para poder evaluar los criterios de desempeño 12, 13 y 14, el evaluado deberá utilizar en su exposición las tres técnicas mencionadas.

GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

Código
URCH1429.01

Título
Evaluar cursos de capacitación

Clasificación
Genérica

Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de evaluar cursos, tanto del aprendizaje logrado durante el curso, como la evaluación del curso en sí, así como la verificación de la aplicación del aprendizaje por parte de los capacitandos.

Elementos que conforman la Unidad

Referencia	Código	Título del Elemento
1 de 2	E04135	Evaluar el proceso de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La información a los participantes sobre la forma en la que se evaluará su aprendizaje incluye: el momento de evaluación, los criterios que se aplicarán y los instrumentos y técnicas que se emplearán.
2. La aplicación de los instrumentos de evaluación del aprendizaje la hace de acuerdo a lo señalado en la guía de instrucción.
3. La comunicación a los participantes sobre su avance en el logro de los objetivos la hace con base en los resultados de la evaluación.
4. Las sugerencias de las actividades para continuar el aprendizaje son congruentes con los resultados de la evaluación.
5. El documento de satisfacción de los participantes incluye preguntas para: la evaluación del instructor, de los contenidos, del material didáctico y de las instalaciones y servicios.
6. El reporte final del curso incluye: el punto de vista del instructor acerca del proceso y del grupo, el nivel de cumplimiento de los objetivos y de las expectativas, las contingencias y desviaciones encontradas y la lista de asistencia.

Campo de aplicación

Categoría:

1. Cursos de capacitación

Clases:

* No hay variantes en la competencia

Evidencia por desempeño

1. Información a los participantes sobre la forma de evaluación en una ocasión.
2. Aplicación de los instrumentos de evaluación del aprendizaje en una ocasión.
3. Comunicación a los participantes sobre el avance en el logro de los objetivos en una ocasión.
4. Sugerencias de actividades para continuar el aprendizaje en una ocasión.

Evidencia por producto

1. Un documento de satisfacción de los participantes.
2. El reporte final de un curso.

Evidencia de conocimiento

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evidencia de actitudes

Orden:

Evidencia por producto

1. El reporte final de un curso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene un reporte final de un curso y un documento de satisfacción de los participantes elaborados por él anteriormente, puede presentarlas para su evaluación si no los tuviera, se le pedirá que los desarrolle a partir del curso en el que se evaluó el elemento "Conducir el proceso de capacitación".

Las evidencias por desempeño se evaluarán en el mismo proceso en que se evalúa el elemento "Conducir el proceso de capacitación".

Para la evaluación del criterio de desempeño 2, el evaluado deberá presentar la Guía de Instrucción del curso que está evaluando.

Para evaluar los criterios de desempeño 3 y 4, el evaluado deberá haber calificado previamente las evaluaciones hechas a los participantes del grupo (tal vez durante un receso).

Para la evaluación de los criterios 5 y 6 el evaluado debe presentar el plan de sesión empleado en la impartición del curso evaluado.

GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).
- Cursos de capacitación: Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- Técnicas instruccionales: Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- Bibliografía: En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- Plan de ejecución de la sesión: Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

Referencia Código Título del Elemento

2 de 2 E04136 Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Las preguntas para la entrevista con los participantes del curso evaluado están basadas totalmente en los objetivos del curso y los compromisos generados en el transcurso del mismo.
2. El reporte de seguimiento al aprendizaje contiene: el resultado de las entrevistas con los participantes y el resultado de la aplicación del aprendizaje en el trabajo.
3. El documento de retroalimentación a los participantes contiene el resultado de los compromisos generados en el desarrollo del curso, el porcentaje de alcance de los compromisos, los nuevos compromisos ajustados y las nuevas fechas de cumplimiento de los compromisos.

Campo de aplicación

Categoría:

1. Reuniones de evaluación del aprendizaje

Clases:

- * Individuales
- * Grupales

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. Las preguntas para la entrevista con los participantes de un curso.
2. Un reporte de seguimiento.
3. Un reporte de retroalimentación.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

Orden:

Evidencia por producto

1. Un reporte de seguimiento.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene evidencias históricas, puede presentarlas para su evaluación, si no las tuviera, se le pedirá que las desarrolle con base en el curso con el que se evaluó el elemento "Conducir el proceso de capacitación".

Para la evaluación de este elemento, el evaluado deberá presentar los objetivos del curso y una copia de los compromisos generados durante la impartición del mismo.

GLOSARIO

- Material didáctico: Todos los elementos físicos utilizados por el instructor y los participantes que ayudan al proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Capacitación: Comprende el diseño de cursos (presenciales y grupales); el diseño de los instrumentos para la evaluación, tanto del aprendizaje como del curso en sí; el diseño de los manuales del instructor y de los participantes; la impartición de los cursos, que comprende la preparación de las sesiones, la impartición en sí y el seguimiento a lo aprendido (esto último en forma individual o grupal).

- **Cursos de capacitación:** Los cursos de capacitación a los que se refiere la norma son todos los procesos presenciales y grupales de enseñanza/aprendizaje.
- **Técnicas instruccionales:** Las técnicas instruccionales a las que se refiere la norma son: Conferencias o de exposición; Diálogo o discusión; Demostración/Ejecución o Técnica de los cuatro pasos; Dramatización; Juego de roles; etcétera.
- **Bibliografía:** En la norma se entiende por Bibliografía tanto la lista de publicaciones como las referencias literarias que acompañan los manuales.
- **Plan de ejecución de la sesión:** Documento que utiliza el instructor como guía durante la impartición de una sesión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

244

2.2 CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

I. Datos Generales de la Calificación

Código CRCH0386.01	Título Administración de la capacitación
------------------------------	--

Propósito

Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de administración de la capacitación y desarrollo en un contexto de empresa, basándose en sus estrategias, requerimientos y prácticas administrativas así como en las necesidades de aprendizaje de sus trabajadores.

Nivel de Competencia: Cuatro

Justificación del Nivel Propuesto

Esta función tiene un alto impacto en la organización, requiere un grado de dominio alto de conocimientos asociados a la educación de adultos, las mejores prácticas administrativas así como habilidades de planeación, control y asesoría que se complementan con un alto grado de toma de decisiones y trabajo conjunto en el marco de los requerimientos y estrategias de la organización.

Fecha de Aprobación 15/09/2000	Fecha de Publicación 16/08/2000	Tiempo en que deberá revisarse 2 año(s) después de la fecha de publicación.
--	---	---

Justificación

Debido a lo novedoso de los sistemas de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales en el sector y en general en el país y considerando el alto grado de transferibilidad de esta calificación, se sugieren dos años como máximo para recabar las posibles modificaciones entre los diferentes sectores productivos a los que se impactarán con esta calificación.

Área de Competencia

Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo

Subárea de Competencia

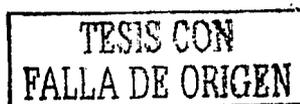
Administración de personal

Tipo de Norma

Nacional

Cobertura

Personas que se dediquen a la administración de los procesos de capacitación de personal dentro de las organizaciones.



II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

Código URCH0972.01	Título Planear la capacitación y desarrollo del personal	Clasificación Específica
------------------------------	--	------------------------------------

Propósito de la Unidad

Establecer los estándares de desempeño requeridos para elaborar un plan de capacitación y desarrollo fundamentado en un diagnóstico de necesidades dentro del contexto de una empresa, basándose en sus políticas, estrategias y requerimientos.

Elementos que conforman la Unidad

Referencia	Código	Título del Elemento
1 de 2	E02494	Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La documentación de la visión sistémica utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo se realiza con base en las características de la organización.
2. El propósito, alcance y duración del diagnóstico corresponde a lo acordado con el cliente al inicio del proceso y a los objetivos, planes, estrategias, recursos y prioridades de la organización.
3. Los métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados corresponden a los reconocidos en el medio por su efectividad.
4. Las fuentes de información seleccionadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo consideran las disponibles dentro de las siguientes: alta dirección, objetivos y estrategias de la organización, estándares de trabajo, evaluación del desempeño, resultados de los planes anteriores y procesos de trabajo.
5. El procedimiento de obtención de información para el diagnóstico corresponde al método seleccionado.
6. La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo cumple con los lineamientos de utilización de acuerdo a los métodos seleccionados.
7. La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo realizada corresponde a un modelo de referencia reconocido en el medio por su efectividad y la información obtenida en el diagnóstico.
8. El informe de resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo contiene los apartados respectivos de la metodología seleccionada así como la síntesis de la información, conclusiones y recomendaciones.
9. Las conclusiones del diagnóstico hacen referencia tanto a las necesidades de capacitación y desarrollo como a las causas que las originan.
10. El diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo es avalado por escrito por el cliente.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Alcance · Individual
· Grupal / organizacional

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. La documentación de la visión sistémica utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
2. El propósito, alcance y duración del diagnóstico de necesidades de capacitación acordado.
3. Los métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados.
4. Las fuentes de información seleccionadas.
5. El procedimiento de obtención de información.
6. La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
7. La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo realizada.
8. Informe del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
9. Las conclusiones del diagnóstico documentadas.
10. El diagnóstico avalado por el cliente.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación

Evidencias de producto:

- * El propósito, alcance y duración del diagnóstico de necesidades de capacitación acordado.

2. Orden

Evidencias de producto:

- La documentación de la visión sistémica utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
- Los métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados.
- El procedimiento de obtención de información.
- La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
- Informe del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.

3. Responsabilidad

Evidencias por producto:

- La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo realizada.
- Las conclusiones del diagnóstico documentadas.
- El diagnóstico avalado por el cliente.

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento, se sugiere que el candidato:

1. Explique porqué el diagnóstico de necesidades de capacitación debe tener un enfoque sistémico.
2. Explique qué información se obtiene de las fuentes de información internas señaladas en el criterio No 4.

3. De ser posible, presente para evaluar el criterio 10, un diagnóstico de necesidades de capacitación de una organización específica. De lo contrario, deberá presentar un documento de la organización que avale este desempeño.

Referencia Código Título del Elemento

2 de 2 E02495 Elaborar los planes/programas de capacitación y desarrollo del personal

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. Los planes/programas de capacitación y desarrollo elaborados corresponden al diagnóstico de necesidades realizado así como con el entorno y las políticas y estrategias de la organización.
2. Los formatos oficiales que contienen los planes/programas de capacitación y desarrollo
3. corresponden a las disposiciones legales aplicables y al aval de los clientes internos.
4. Los apartados de los planes/programas de capacitación y desarrollo corresponden cuando menos a los antecedentes, objetivos, alcances, beneficios, presupuestos, calendario y responsables de dichos planes/programas.
5. Los objetivos de los planes/programas corresponden a los acordados con los clientes internos.
6. Los presupuestos de los planes/programas elaborados corresponden a las disposiciones
7. administrativas de la organización y a los recursos asignados.
8. La determinación de los responsables de la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo señaladas en los planes/programas corresponde a las estrategias de la organización y a las competencias requeridas para la realización de las actividades.
9. La aprobación de los planes/programas y presupuestos se obtiene con base en el aval de cada cliente.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Alcance · Individual
· Grupal / organizacional

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. Dos planes/programas de capacitación y desarrollo elaborados.
2. Los formatos legales oficiales de los programas de capacitación y desarrollo avalados por los clientes.
3. Los apartados de un plan/programa de capacitación y desarrollo.
4. Los objetivos de un plan/programa.
5. Los presupuestos documentados de un plan/programa.
6. La determinación de responsables de un plan/programa.
7. El aval por escrito del cliente de un plan/programa.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación



Evidencias de producto:

- Los objetivos de un plan/programa.
- La determinación de responsables de un plan/programa.
- El aval por escrito del cliente de un plan/programa.

2. Orden

Evidencias de producto:

- Los planes/programas de capacitación y desarrollo elaborados.
- Los formatos legales oficiales de los programas de capacitación y desarrollo avalados por los clientes.
- Los apartados de un plan/programa de capacitación y desarrollo.
- Los presupuestos documentados de un plan/programa.

3. Responsabilidad

Evidencias por producto:

- Dos planes/programas de capacitación y desarrollo elaborados.

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento, se sugiere que el candidato:

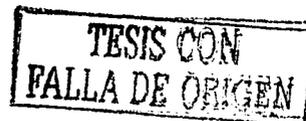
1. Proporcione información sobre las políticas y el entorno de la organización para evaluar el criterio de desempeño 1.
2. Proporcione los planes/programas en los formatos legales aplicables. No necesariamente dichos formatos deben mostrar evidencia de haber sido entregados, pero si avalados por los clientes internos.
3. De ser posible, presente para evaluar el elemento completo, planes/programas de capacitación de una organización específica. De lo contrario, deberá presentar un planes/programas sobre la base de necesidades de capacitación planteadas por el evaluador.
4. Cabe señalar que los planes/programas que presente el candidato no necesariamente deberán ser anuales, ya que este elemento no hace distinciones en las competencias derivadas del periodo que abarquen.

Código	Título	Clasificación
URCH0973.01	Proveer los recursos para la capacitación del personal	Específica

Propósito de la Unidad

Establecer los estándares de desempeño requeridos para asegurar los recursos materiales, cursos e instructores necesarios para la realización del plan/programa de capacitación fundamentado en su evaluación y selección dentro del contexto de una empresa, basándose en sus políticas, estrategias y requerimientos.

Elementos que conforman la Unidad



Referencia Código Título del Elemento

1 de 3 E02496 Obtener los recursos materiales para la impartición de los cursos.

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La determinación de requerimientos de materiales, equipo e instalaciones corresponde a las
2. especificaciones de los cursos.
3. La investigación realizada de las fuentes de materiales, equipo e instalaciones para la capacitación corresponde a los requerimientos de los cursos y las políticas y procedimientos administrativos de la organización.
4. La obtención de materiales, equipo e instalaciones para capacitación corresponde a razones de costo - beneficio y a los procedimientos administrativos de la organización.
5. Los materiales, equipo e instalaciones para capacitación y desarrollo proporcionados corresponden a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente y a las necesidades de los cursos.
6. El reporte de los resultados de la obtención de materiales, equipo e instalaciones de capacitación es entregado oportunamente y por escrito al cliente.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Fuentes · Internas
· Externas

Evidencia por desempeño**Evidencia por producto**

1. La determinación en dos ocasiones de requerimientos de materiales, equipo e instalaciones.
2. La investigación realizada de las fuentes de materiales, equipo e instalaciones para la capacitación.
3. La obtención, en dos ocasiones, de materiales, equipo e instalaciones para capacitación.
4. Los materiales, equipo e instalaciones para capacitación y desarrollo proporcionados, en dos ocasiones.
5. El reporte de los resultados de la obtención de materiales, equipo e instalaciones de capacitación en dos ocasiones.

Evidencia de conocimiento**Evidencia de actitudes**

1. Orden

Evidencias de producto:

- La obtención, en dos ocasiones, de materiales, equipo e instalaciones para capacitación.

2. Responsabilidad

Evidencias por producto:

- La determinación en dos ocasiones de requerimientos de materiales, equipo e instalaciones.
- La investigación realizada de las fuentes de materiales, equipo e instalaciones para la capacitación.

- Los materiales, equipo e instalaciones para capacitación y desarrollo proporcionados, en dos ocasiones.
- El reporte de los resultados de la obtención de materiales, equipo e instalaciones de capacitación en dos ocasiones.

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento, se sugiere que:

1. A partir de la presentación de 2 cursos diferentes por el evaluador, el candidato deberá plantear por escrito los requerimientos de equipo, materiales e instalaciones para cada uno de ellos según se especifica en el criterio 1.
2. Como evidencia del criterio 2 se podrán presentar comunicados internos y cotizaciones de proveedores externos.
3. A partir de la presentación de 2 programas o cursos, el candidato explicará las razones por las cuales seleccionó los materiales, equipos e instalaciones, en las condiciones descritas en el criterio de desempeño 3.
4. Para evaluar el criterio 4, se sugiere considerar la documentación existente o bien una entrevista con el cliente.

Referencia	Código	Título del Elemento
2 de 3	E02497	Proveer los cursos para los planes/programas de capacitación.

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La determinación del requerimiento de cursos corresponde a los objetivos de aprendizaje planteados en los planes/programas de capacitación y desarrollo.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de los cursos para la capacitación corresponde a los requerimientos de los planes/programas y las políticas de la organización.
3. La selección didáctica de cursos se realiza con base en la congruencia entre las siguientes características: objetivos conductuales, secuencia didáctica de los contenidos, técnicas instruccionales e instrumentos de evaluación, así como manual o guía del instructor.
4. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos son utilizados en la selección didáctica de cursos con base a las características de la población meta y los requerimientos de la organización.
5. La aprobación de los contenidos de los cursos seleccionados se obtiene con base en el aval por escrito de un experto en la materia técnica de cada curso.
6. Los cursos obtenidos para capacitación corresponden a las razones de costo - beneficio para el proceso de enseñanza-aprendizaje y para los requerimientos de la organización.
7. La provisión de los cursos para capacitación corresponde a las fechas señaladas en el programa y, en su caso, a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente.
8. El reporte de los resultados de la obtención de cursos de capacitación corresponde a los criterios de oportunidad determinados por el cliente.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Tipo de cursos * Ya existentes en la organización
 * Adquiridos a terceros



Evidencia por desempeño

1. La selección didáctica de cursos en dos ocasiones.

Evidencia por producto

1. La determinación del requerimiento de cursos.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de los cursos para la capacitación, en dos ocasiones.
3. La aprobación por escrito de los contenidos de tres cursos seleccionados.
4. Tres cursos obtenidos para capacitación.
5. La provisión de los cursos para capacitación, en dos ocasiones.
6. El reporte de los resultados de la obtención de cursos de capacitación, en dos ocasiones.

Evidencia de conocimiento

1. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos.

Evidencia de actitudes

1. Cooperación

Evidencias de producto:

- La provisión de los cursos para capacitación, en dos ocasiones.
- El reporte de los resultados de la obtención de cursos de capacitación, en dos ocasiones.

2. Orden

Evidencias de producto:

- La aprobación por escrito de los contenidos de tres cursos seleccionados.

3. Responsabilidad

Evidencias por desempeño:

- La selección didáctica de cursos en dos ocasiones.

Evidencias por producto:

- Tres cursos obtenidos para capacitación.

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento, se sugiere que:

1. En caso de que por alguna razón el candidato no pueda presentar el plan/programa de capacitación de la organización a fin de evaluar el criterio 1, el evaluador le entregará uno.
2. Como evidencia del criterio 2 se podrán presentar comunicados internos y cotizaciones de proveedores externos.
3. A partir de la presentación de 2 cursos, el candidato deberá explicar las razones en las cuales fundamentó su selección.
4. Para evaluar el criterio 4, se sugiere considerar 2 teorías de aprendizaje y 5 principios de educación de adultos.

Referencia	Código	Título del Elemento
3 de 3	E02498	Seleccionar a los instructores para los cursos de capacitación.

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. Los requerimientos de instructores corresponden a los contenidos y alcance de los cursos así como a las políticas y estrategias de la organización.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de instructores corresponde a los requerimientos de los cursos y a las políticas y estrategias de la organización.
3. Los criterios de selección de instructores corresponden a las referencias, currículum, experiencia, entrevista, evaluaciones obtenidas en cursos impartidos, en razones de costo - beneficio y, de ser posible, a la verificación de su desempeño en campo.
4. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos son utilizados en la selección de instructores con base a las características de la población meta y los requerimientos de los cursos.
5. Los resultados de la selección de instructores corresponden a las razones de costo - beneficio para el proceso de enseñanza-aprendizaje y para los requerimientos de la organización.
6. La asignación de instructores corresponde a las fechas señaladas en el programa y, en su caso, a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente.
7. Las condiciones de la impartición acordadas por escrito con el instructor corresponden a las características del curso y a las políticas de la organización.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Tipo de instructores * Internos
 * Externos

Evidencia por desempeño

Evidencia de conocimiento

1. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos.

Evidencia por producto

1. Los requerimientos de instructores.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de instructores, en dos ocasiones.
3. Los criterios de selección de instructores.
4. Los resultados de la selección de instructores, en dos ocasiones.
5. La asignación de instructores, en dos ocasiones.
6. Las condiciones de la impartición acordadas por escrito, en dos ocasiones.

Evidencia de actitudes

1. Cooperación

Evidencias de producto:

- La asignación de instructores, en dos ocasiones.
- Las condiciones de la impartición acordadas por escrito, en dos ocasiones.

2. Orden

Evidencias de producto:

- Los requerimientos de instructores.

- La investigación realizada de las fuentes internas y externas de instructores, en dos ocasiones.
- Los criterios de selección de instructores.

3. Responsabilidad

Evidencias por producto:

- Los resultados de la selección de instructores, en dos ocasiones.

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento, se sugiere que:

1. El candidato entregue por escrito las estrategias de la organización señaladas en el criterio.
2. En la evaluación del criterio 3, el candidato deberá justificar la ponderación de los criterios de selección de los instructores.
3. Para evaluar el criterio 4, se sugiere considerar 2 teorías de aprendizaje y 5 principios de educación de adultos.
4. El candidato entregue por escrito las políticas de la organización señaladas en el criterio 7.

Código	Título	Clasificación
URCH0974.01	Evaluar los resultados de la función de capacitación	Específica

Propósito de la Unidad

Establecer los estándares de desempeño requeridos para llevara acabo un proceso de evaluación y mejora de las actividades de capacitación a través de la obtención y análisis de la información crítica que afecta el desempeño de esta función dentro del contexto de una empresa, basándose en sus políticas, estrategias y requerimientos.

Elementos que conforman la Unidad

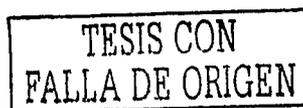
Referencia	Código	Título del Elemento
1 de 4	E02499	Elaborar el plan de evaluación de la función

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El plan de evaluación de la función corresponde a las estrategias, características y recursos de la organización.
2. Los apartados del plan de evaluación corresponden al qué, por qué, quién, cómo, cuándo y dónde será realizada.
3. Los objetivos y costos de la evaluación corresponden al nivel de la misma, a las políticas y a los requerimientos de la organización.
4. Los métodos seleccionados para la evaluación corresponden a los objetivos de la misma, al nivel, a las políticas y a los requerimientos de la organización.
5. Los elementos para detectar desviaciones cuantitativas y cualitativas están incluidos en los métodos seleccionados para la evaluación.
6. En caso de requerirse, la aprobación del plan de evaluación de la función de capacitación se obtiene con base en el aval del cliente.

Campo de aplicación



Categoría: Clase:

Niveles de evaluación: * Reacción
* Aprendizaje
* Transferencia

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. El plan de evaluación de la función.
2. Los apartados del plan de evaluación.
3. Los objetivos y costos de la evaluación.
4. Los métodos seleccionados para la evaluación.
5. Los elementos para detectar desviaciones cuantitativas y cualitativas.
6. La aprobación del plan de evaluación de la función de capacitación.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

Evidencias de actitudes

1. Orden

Evidencias de producto:

- Los apartados del plan de evaluación.
- Los métodos seleccionados para la evaluación.
- Los elementos para detectar desviaciones cuantitativas y cualitativas.
- La aprobación del plan de evaluación de la función de capacitación.

2. Responsabilidad

Evidencias de producto:

- El plan de evaluación de la función.
- Los objetivos y costos de la evaluación.

Líneamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento se sugiere que el candidato:

1. Entregue una descripción sobre las estrategias, características y recursos de la organización a fin de facilitar la evaluación de su competencia.
2. Describa las características de los métodos seleccionados para la evaluación y fundamente su selección.

Referencia Código Título del Elemento

2 de 4 E02500 Obtener la información para la evaluación de la función.

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. Las fuentes de información seleccionadas corresponden a los métodos establecidos en el plan de evaluación así como a los resultados de los planes de capacitación anteriores y a los objetivos y estrategias de la organización.
2. En su caso, las fuentes de información consultadas consideraron a la alta dirección, a los cambios en los estándares de trabajo, los resultados de la evaluación del desempeño del personal y a nuevos procesos de trabajo.
3. Los momentos del levantamiento de la información corresponden al (los) método(s) determinados en el plan y al tipo de evaluación a realizar.
4. La información obtenida corresponde a los métodos e instrumentos seleccionados en el plan de evaluación.
5. La clasificación de la información obtenida corresponde a los niveles de evaluación a realizar.
6. En su caso, la validación de la información recabada se obtiene con base en el aval de cada cliente.

Campo de aplicación

Categoría:

Clase:

Niveles de evaluación

- * Reacción
- * Aprendizaje
- * Transferencia

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. Las fuentes de información seleccionadas.
2. las fuentes de información consultadas.
3. Los momentos del levantamiento de la información documentados.
4. La información obtenida.
5. La clasificación de la información obtenida.
6. La validación de la información recabada.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación:

Evidencias de producto:

- La validación de la información recabada.

2. Orden

Evidencias de producto:

- Las fuentes de información seleccionadas.
- Los momentos del levantamiento de la información documentados.
- La información obtenida.
- La clasificación de la información obtenida.

3. Responsabilidad

Evidencias de producto:

- Las fuentes de información consultadas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento se sugiere que:

1. El candidato entregue los métodos de evaluación establecidos en el plan así como a los resultados de los planes de capacitación anteriores y a los objetivos y estrategias de la organización.
2. Para evaluar el criterio 2 de este elemento, se soliciten al candidato las fuentes de información señaladas. En caso de que no se cuente con alguna, se sugiere aplicar un caso para demostrar su conocimiento sobre el tipo de información a obtener y su importancia para la evaluación.
3. Para evaluar el criterio 4, el candidato explique el procedimiento de utilización de los instrumentos seleccionados en el plan de evaluación.

Referencia	Código	Título del Elemento
3 de 4	E02501	Determinar las causas de las desviaciones de los resultados de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. Las desviaciones detectadas corresponden a la comparación entre la información obtenida como resultado de los eventos de capacitación y los planes/programas de capacitación autorizados.
2. Las desviaciones detectadas del ejercicio del presupuesto corresponden a la comparación entre el ejercido por rubro y lo planteado en el plan/programa autorizado.
3. La identificación de las causas de las desviaciones se realiza con base a un método de análisis de problemas.
4. La clasificación de las causas de las desviaciones en aquellas imputables a capacitación de otros aspectos se realiza con base en un método de clasificación de elementos propios del ámbito de la capacitación.
5. La selección realizada de los clientes que participan en el análisis de las desviaciones corresponde al tipo de desviaciones detectadas y a los procesos analizados.
6. El informe de la participación del cliente en el análisis de las desviaciones de capacitación contiene al menos los siguientes apartados: comparativo de resultados contra planes, explicación de desviaciones así como recomendaciones.
7. El método utilizado para el análisis de los resultados corresponde al establecido en el plan de evaluación para esta función.
8. El reporte de análisis de desviaciones contiene los indicadores de cuando menos, el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cumplimiento de los objetivos de los planes/programas, los materiales didácticos utilizados, los instructores seleccionados, los contenidos de los cursos así como sus instrumentos de evaluación.
9. La valoración del impacto del propio desempeño es incluida en el reporte de resultados.
10. La discriminación realizada de las desviaciones cualitativas de las cuantitativas es incluida en el reporte de resultados.
11. Los apartados del reporte final de evaluación corresponden a los indicadores de resultados señalados en el plan/programa de capacitación.
12. Las propuestas documentadas de ajustes a las metas y objetivos del siguiente proceso y periodo corresponden a los resultados de la evaluación realizada.

13. El informe final de la evaluación de capacitación corresponde a los resultados obtenidos y contiene al menos los siguientes apartados: comparativo de resultados contra planes, explicación de desviaciones así como recomendaciones.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Tipos de desviaciones * Cuantitativas
* Cualitativas

Evidencia por desempeño

1. La identificación de las causas de las desviaciones, en tres ocasiones.
2. La clasificación de las causas de las desviaciones en aquellas imputables a capacitación de otros aspectos, en dos ocasiones.

Evidencia por producto

1. Las desviaciones detectadas.
2. Las desviaciones detectadas del ejercicio del presupuesto.
3. La selección realizada de los clientes que participan en el análisis de las desviaciones.
4. El informe de la participación del cliente en el análisis de las desviaciones de capacitación.
5. El método utilizado para el análisis de los resultados.
6. El reporte de análisis de desviaciones.
7. La valoración del impacto del propio desempeño.
8. La discriminación realizada de las desviaciones cualitativas de las cuantitativas.
9. Los apartados del reporte final de evaluación.
10. Las propuestas documentadas de ajustes a las metas y objetivos del siguiente proceso y periodo.
11. El informe final de la evaluación de capacitación.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación:
Evidencias de producto:
 - La selección realizada de los clientes que participan en el análisis de las desviaciones.
 - El informe de la participación del cliente en el análisis de las desviaciones de capacitación.
 - Las propuestas documentadas de ajustes a las metas y objetivos del siguiente proceso y periodo.
2. Orden
Evidencias de desempeño:
 - La identificación de las causas de las desviaciones, en tres ocasiones.
Evidencias de producto:
 - El método utilizado para el análisis de los resultados.
 - El reporte de análisis de desviaciones.

3. Responsabilidad
Evidencias por desempeño:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La clasificación de las causas de las desviaciones en aquellas imputables a capacitación de otros aspectos, en dos ocasiones.

Evidencias de producto:

- Las desviaciones detectadas.
- La valoración del impacto del propio desempeño.
- La discriminación realizada de las desviaciones cualitativas de las cuantitativas.
- El informe final de la evaluación de capacitación.

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento se sugiere que:

1. En caso de que el candidato no pueda entregar las evidencias requeridas en los criterios de este elemento, se aplique un caso práctico para evaluar su competencia.
2. El candidato entregue la información obtenida como resultado de los eventos de capacitación y los planes/programas de capacitación autorizados.
3. Describa el método de análisis de problemas utilizado y justifique su selección.
4. Describa detalladamente los criterios de clasificación de las causas de las desviaciones en aquellas imputables a capacitación de otras.
5. Para evaluar el criterio 8, el candidato explique detalladamente el impacto de su propio desempeño en los resultados de la evaluación.
6. Para evaluar el criterio 12, el candidato explique detalladamente las recomendaciones incluidas en el informe final.

Referencia	Código	Título del Elemento
4 de 4	E02502	Determinar las acciones correctivas y preventivas de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La determinación realizada de las acciones correctivas corresponde a las causas detectadas, a razones de costo-beneficio de su realización y a las políticas y estrategias de la organización.
2. Las acciones correctivas incorporadas a los planes/programas de capacitación corresponden a la importancia y frecuencia de las desviaciones ocurridas.
3. La determinación realizada de las acciones preventivas corresponde a la importancia y frecuencia de las desviaciones ocurridas.
4. La incorporación de las acciones preventivas al plan/programa de capacitación del siguiente ciclo corresponde a los principios de la administración.
5. En su caso, las acciones correctivas y preventivas determinadas cuentan con el aval por escrito del cliente.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Momentos * Durante el proceso
* Al término del proceso



Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. La determinación realizada de las acciones correctivas.
2. Las acciones correctivas incorporadas a los planes/programas de capacitación.
3. La determinación realizada de las acciones preventivas.
4. Las acciones preventivas incorporadas al plan/programa de capacitación del siguiente ciclo.
5. Las acciones correctivas y preventivas avaladas por el cliente.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación:

Evidencias de producto:

- Las acciones correctivas y preventivas avaladas por el cliente.

2. Responsabilidad

Evidencias de producto:

- La determinación realizada de las acciones correctivas.
- Las acciones correctivas incorporadas a los planes/programas de capacitación.
- La determinación realizada de las acciones preventivas.
- Las acciones preventivas incorporadas al plan/programa de capacitación del siguiente ciclo.

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento se sugiere que:

1. En caso de que el candidato no pueda entregar las evidencias requeridas en los criterios de este elemento, se aplique un caso práctico para evaluar su competencia.
2. El candidato justifique la incorporación de acciones correctivas y preventivas en los planes/programas de capacitación así como la ponderación asignada a ellas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A N E X O I I I

DATOS ESTADÍSTICOS

261

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

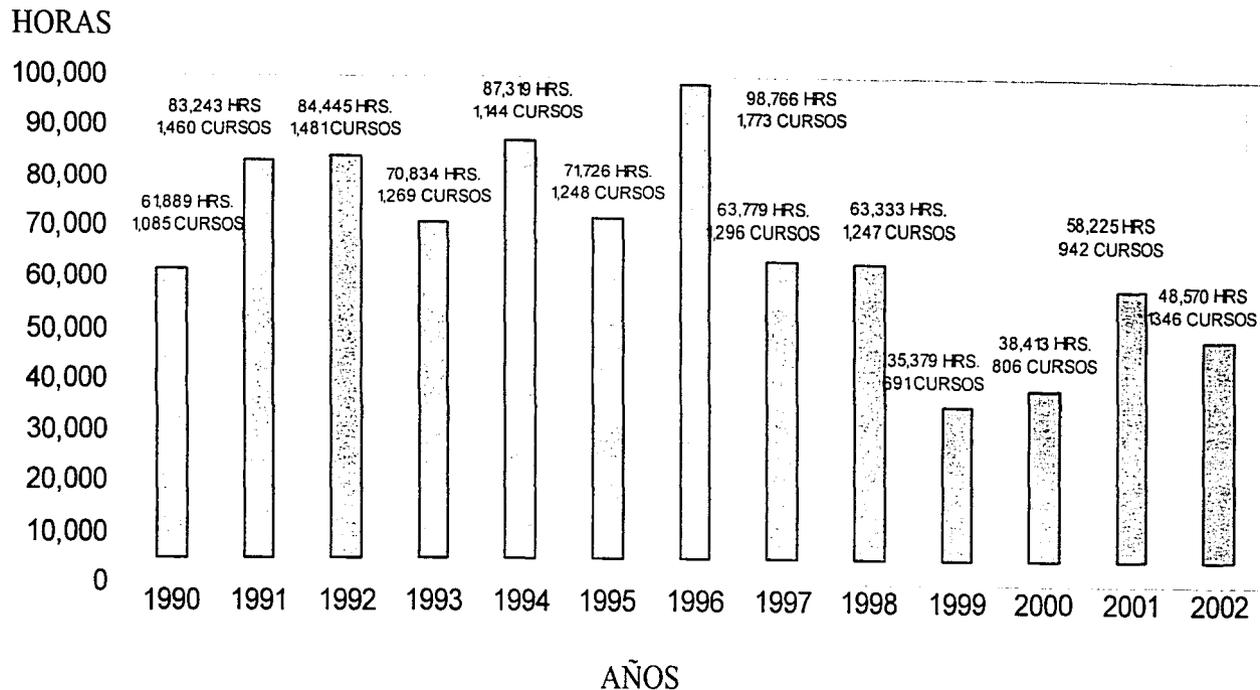
262

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES

COMPORTAMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL DE 1999 A 2002 EN LA REGIÓN CENTRO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

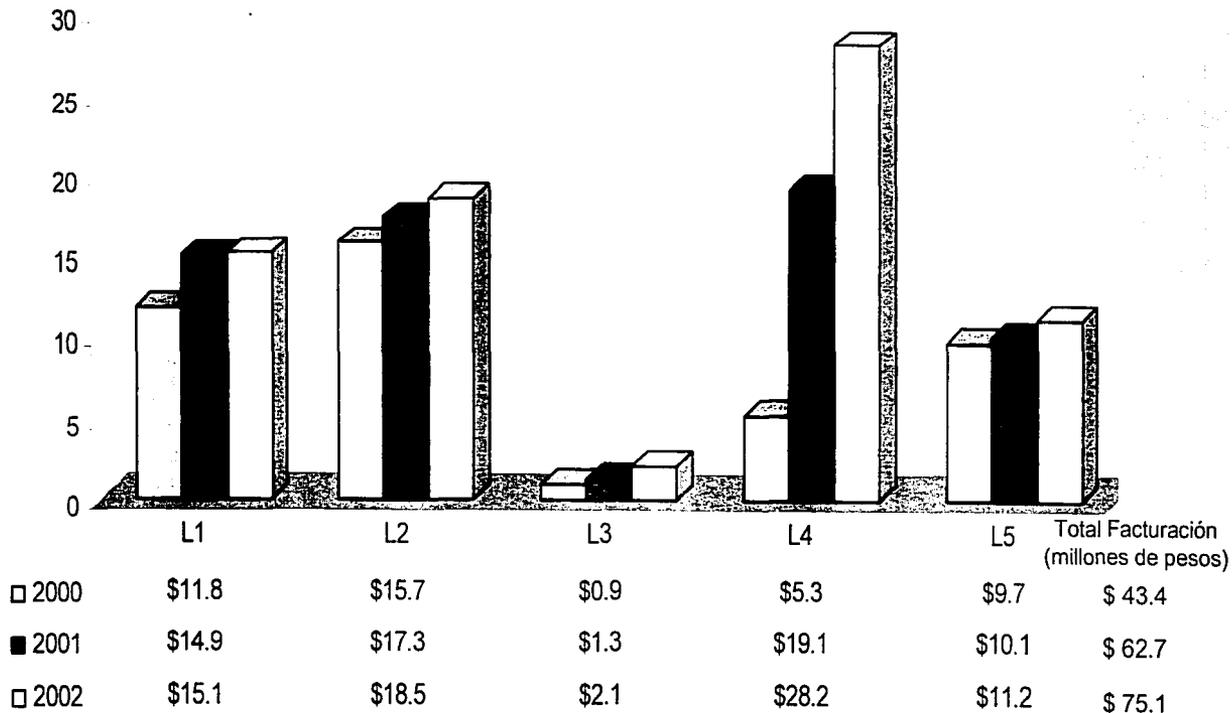


263

263

GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES

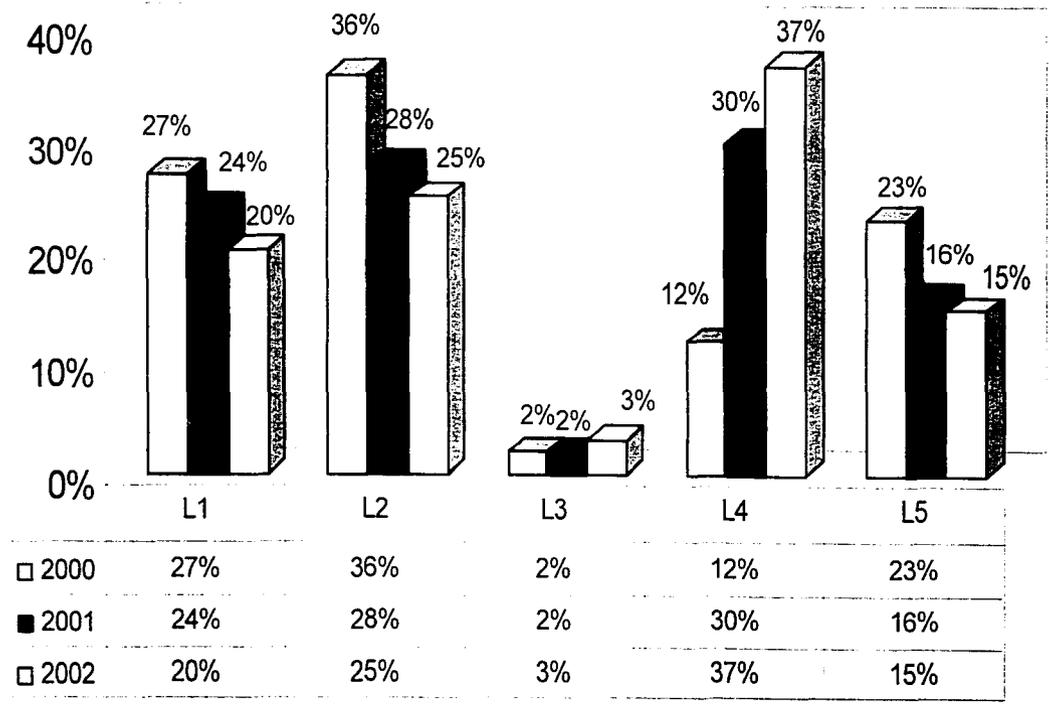
COMPARATIVO DE DISTRIBUCIÓN DE FACTURACIÓN POR LINEA DE PRODUCTO DE LA GERENCIA DEL 2000 AL 2002 (millones de pesos)



GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES

COMPARATIVO DE DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE FACTURACIÓN POR LINEA DE PRODUCTO DE LA GERENCIA 2000-2002

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



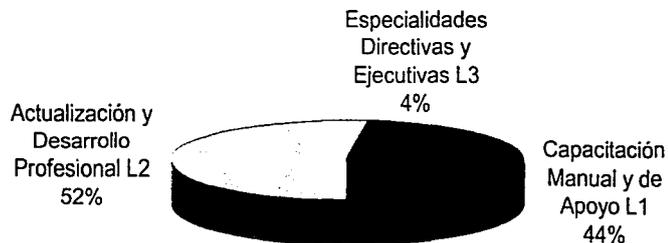
265

265

GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES

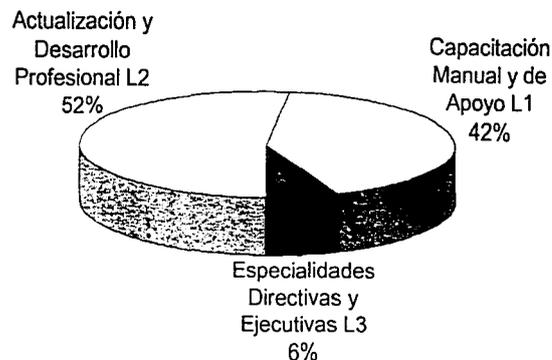
DISTRIBUCIÓN DE FACTURACIÓN POR TIPO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN L1-L2-L3 DE LA GERENCIA EN 2001 Y 2002 (Millones de Pesos)

AÑO 2001
FACTURACIÓN
\$ 33.5



- CAPACITACIÓN MANUAL Y DE APOYO**
- OPERACIÓN DE PLANTAS
 - INSTRUMENTACIÓN
 - SEGURIDAD INDUSTRIAL
 - PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE MANTENIMIENTO
 - DIPLOMADOS

AÑO 2002
FACTURACIÓN
\$35.7



- ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**
- INGLÉS
 - INFORMÁTICA
 - PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS
 - PROGRAMAS CONDUCTUALES
 - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
 - DIPLOMADOS

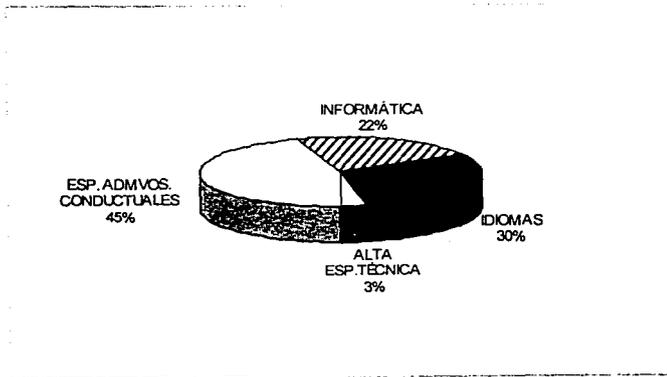
- ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO EJECUTIVO Y DIRECTIVO**
- INGLÉS TÉCNICO-ESPECIALIZADO Y DE NEGOCIOS
 - DIPLOMADOS

GERENCIA DE ATENCIÓN A CLIENTES

DISTRIBUCIÓN DE FACTURACIÓN POR TIPO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN L1-L2-L3 DEL CENTRO IMP OFICINAS CENTRALES EN EL 2001 Y 2002 (Millones de Pesos)

TEMAS CON FALLA DE ORIGEN

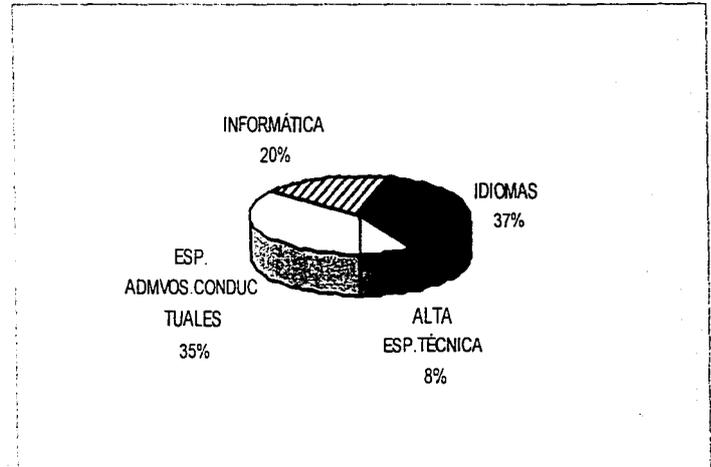
AÑO 2001



CAPACITACIÓN MANUAL Y DE APOYO

- TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE HOSPITAL Y DE ENFERMERIA
- OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO
- TÉCNICAS PEDAGOGICAS

AÑO 2002



ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

- INGLÉS
- INFORMÁTICA
- PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS
- PROGRAMAS CONDUCTUALES
- DIPLOMADOS

ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO EJECUTIVO Y DIRECTIVO

- INGLÉS TÉCNICO-ESPECIALIZADO Y DE NEGOCIOS
- DIPLOMADOS

292

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A N E X O I V

INSTRUMENTOS APLICADOS PARA DEFINIR LOS FACTORES DE EVALUACIÓN Y GUÍA DE ENTREVISTA CON EL CANDIDATO A INSTRUCTOR

269

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

270

ANEXO I V

**SEÑORES JEFES DE PROYECTO DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACIÓN
(ENCUESTA PRELIMINAR APLICADA A LOS 13 JEFES DE PROYECTO)**

CON OBJETO DE REALIZAR ACCIONES ENCAMINADAS A LA MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SE SOLICITA SU VALIOSA COLABORACIÓN PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES A CONSIDERAR DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES Y QUE DEBERÁN SER REVISADOS POR EL COMITÉ REGIONAL DE EVALUACIÓN CORRESPONDIENTE, DATOS QUE FORMARÁN PARTE DEL BANCO DE INSTRUCTORES.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMO ES DE SU CONOCIMIENTO EN DICIEMBRE DEL 2000 EL IMP LOGRÓ CERTIFICAR SU PROCESO DE CAPACITACIÓN BAJO LA NORMA ISO 9001: VERSIÓN 2000, TENDIENDO SIEMPRE A REALIZAR ACCIONES DIRIGIDAS A LA BÚSQUEDA DE LA MEJORA CONTINUA EN LOS SERVICIOS QUE SE PROPORCIONAN A PEMEX.

POR LO ANTERIOR SOLICITAMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE DE ACUERDO A SUS REQUERIMIENTOS, INTERÉS Y EXPERIENCIA DEBEN SER CONSIDERADOS PARA LA EVALUACIÓN Y EL PROCESO DE ACREDITACIÓN QUE EL IMP APLICARÁ A LOS INSTRUCTORES DE CAPACITACIÓN QUE ATIENDAN LOS PROGRAMAS DE PEMEX.

SEÑALE CON NO. 1 EL FACTOR QUE PARA USTED ES EL MÁS IMPORTANTE Y COMO ÚLTIMO NÚMERO EL DE MENOR RELEVANCIA, ADICIONALMENTE MENCIONE OTROS QUE ES NECESARIO O DESEABLES SEAN INCLUIDOS.

FACTORES	PRIORIDAD
• FORMACIÓN ACADÉMICA	_____
• EXPERIENCIA PROFESIONAL EN SU ESPECIALIDAD	_____
• EXPERIENCIA DOCENTE	_____
• EXPERIENCIA COMO INSTRUCTOR EN PEMEX O EN EL IMP	_____
• CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA PETROLERA	_____
• HABILIDADES DIDÁCTICAS	_____
• RECONOCIMIENTO COMO ESPECIALISTA EN SU ÁREA	_____
• OTROS _____	_____

MARQUE EL CALIFICATIVO DE IMPORTANTE (I) DESEABLE (D) Ó NO NECESARIO (N) EN CADA UNO DE LOS FACTORES PROPUESTOS PARA EL PADRÓN DE INSTRUCTORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA

	IMPORTANTE	DESEABLE	NO NECESARIO
<u>DATOS GENERALES</u>			
* Datos de Identificación Personal			
* Nombre			
* Edad			
* Lugar de residencia			
* Régimen fiscal			
* Características de personalidad			
* Especialidad y cursos que imparten por modalidad			
* Costo			
* Otro			

REQUISITOS

* Formación académica			
* Experiencia como docente			
* Otro			

PARÁMETROS

* Actualización en su especialidad			
* Experiencia profesional en su especialidad			
* Experiencia como instructor en Pemex o IMP			
* Conocimiento de la Industria Petrolera			
* Habilidades didácticas			
* Reconocimiento como especialista en su área			
* Evaluación anterior			
* Otro			

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.1 VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Una vez diseñada la encuesta se procedió a aplicar para su validación a los 13 Jefes de Proyecto a nivel nacional, enlistados a continuación.

LIDERES DE PROYECTO	ADSCRIPCION
Ing. Alfonso Arjona Villagómez	Oficinas Centrales
Lic. Antonio Villalobos Licona	Oficinas Centrales
Ing. Miguel Angel Roca Lozano	Veracruz
Ing. Carlos Reyes Posadas	Coatzacoalcos
Ing. Juan Carlos Guzmán A.	Salamanca
Ing. Fernando Ruiz Esparza	Poza Rica
Lic. Gloria Ríos Quiroz	Poza Rica
Ing. Napoleón Cantú Resendiz	Cadereyta
Ing. Guillermo Medellín Verduzco	Villahermosa
Ing. Sabas Gallardo	Villahermosa
Ing. José Manuel Jiménez Orta	Villahermosa
Ing. Angel Islas Reyes	Ciudad Del Carmen
Ing. Andrés Sierra California	Ciudad Del Carmen

Los resultados se presentan en el Capítulo VI.

**SEÑORES JEFES DE PROYECTO Y JEFES DE PROGRAMA DE LA
GERENCIA REGIÓN CENTRO DE CAPACITACIÓN
(ENCUESTA APLICADA A LOS JEFES DE PROYECTO Y
PROGRAMA EN LA REGIÓN CENTRO)**

CON OBJETO DE REALIZAR ACCIONES ENCAMINADAS A LA MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SE SOLICITA SU VALIOSA COLABORACIÓN PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES A CONSIDERAR DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES Y QUE SERÁN REVISADOS POR EL COMITÉ REGIONAL DE EVALUACIÓN QUIÉN ASIGNARÁ UNA CALIFICACIÓN INTERNA Y EL REGISTRO EN EL BANCO DE INSTRUCTORES CORRESPONDIENTE.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.2 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Una vez modificada la Encuesta se procedió a aplicarla a todos los Jefes de Programa de la Gerencia enlistados a continuación:

JEFES DE PROGRAMA	
NOMBRE	ADSCRIPCION
Lic. Cristina Del Castillo Quintero	Oficinas Centrales
Lic. Teresa Almeraya Calderón	Oficinas Centrales
C. Juan Gómez Bilbao	Oficinas Centrales
Lic. Matilde Castellanos F.	Veracruz
Ing. Francisco Corona Martínez	San Martín Texmelucan
Lic. José Luis Sierra Salinas	Salamanca
Ing. Isidro Ledesma Ledesma	Tula
Ing. Danilo Santiago Vargas	Salina Cruz
Ing. Eleazar Rangel Romero	Cosoleacaque
Lic. Ma. Eugenia Ramos Sánchez	IMP-Sede
Ing. Rene Soltero Saenz	Minatitlán
Lic. Marco Antonio Rico López	Oficinas Centrales

ENCUESTA A JEFES DE PROYECTO Y JEFES DE PROGRAMA

FACTORES NECESARIOS EN EL PADRÓN DE INSTRUCTORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA.

Marque con "X" en el concepto que de acuerdo a su experiencia, a los requerimientos del cliente y a los lineamientos administrativos, es necesario se consideren en el padrón de instructores, así como aquellos que serán los parámetros a revisar durante el proceso de Evaluación de Instructores. Adicionalmente puede anotar otros factores que a su Juicio y de acuerdo a las demandas del cliente es conveniente sean tomadas en cuenta.

FACTORES	INDISPENSABLE	IMPORTANTE	DESEABLE	NO NECESARIO
DATOS GENERALES				
* DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL				
* Nombre				
* Edad				
* Lugar de residencia				
* Disposición para viajar				
* Régimen fiscal				
* CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD				
* Presencia				
* Facilidad de palabra				
* ESPECIALIDAD Y CURSOS QUE IMPARTE				
* COSTO POR HORA O POR SERVICIO				
* OTRO				
REQUISITOS				
* Formación académica				
* Experiencia como docente				
* Otro				
PARAMETROS				
* Experiencia profesional en su especialidad				
* Actualización en su especialidad				
* Experiencia como instructor en Pemex ó Imp				
* Conocimiento de la Industria Petrolera y sus procesos				
* Habilidades didácticas				
* Reconocimiento como especialista en su área				
* Evaluación anterior				
* Otro				

NOMBRE: _____
 CARGO: _____
 ADSCRIPCIÓN: _____
 FECHA: _____



FACTORES	IMPORTANTE	DESEABLE	NO NECESARIO
I. FORMACIÓN ACADÉMICA			
* Estudios técnicos, profesionales, de especialidad y posgrados			
* Cursos de actualización en su especialidad			
* Actualización didáctica y pedagógica			
* Otros			
II. EXPERIENCIA PROFESIONAL EN SU ESPECIALIDAD			
* Instituciones y empresas donde ha prestado sus servicios profesionales			
* Antigüedad en los puestos, cargos, actividades desarrolladas			
* Otros			
III. EXPERIENCIA DOCENTE			
* IES y Empresas donde ha prestado sus servicios			
* Trayectoria docente			
* Reconocimientos y premios obtenidos como instructor			
* Registro ante la SEP			
* Otros			
IV. EXPERIENCIA COMO INSTRUCTOR EN PEMEX O EN EL IMP			
* Cursos impartidos			
* Manuales elaborados			
* Años de experiencia			
* Nivel de los cursos			
* Evaluaciones de cursos anteriores			
* Otros			
CONOCIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE PEMEX RECONOCIMIENTOS COMO ESPECIALISTAS EN SU AREA			
* Reconocimientos otorgados			
* Ponencias presentadas			
* Impresos editados (derecho de autor, libros, Etc.)			
* Otros			
HABILIDADES DIDÁCTICAS			
* Técnicas didácticas utilizadas			
* Desarrollo de manuales, materiales didácticos y de apoyo			
* Manejo y utilización de medios educativos			
* Desarrollo de guías didácticas			
* Métodos de evaluación y autoevaluación			
* Otros			

COMENTARIOS _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN INTERNA DE INSTRUCTORES (ENTREVISTA GUIADA)

Nombre del Instructor: _____

Cursos que Imparte: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Nombre del Evaluador: _____

1. FORMACIÓN ACADÉMICA

1.1 ¿Qué nivel de Estudios tiene el aspirante a Instructor?

TÉCNICO	TÉCNICO CERTIFICADO	LICENCIATURA	ESPECIALIZACIÓN	MAESTRÍA	DOCTORADO
---------	------------------------	--------------	-----------------	----------	-----------

1.2 ¿El aspirante puede comprobar documentalmente el grado de estudios que posee?

		Si	No.			
Certificado Académico	Certificado Organismo Nal. o Intnal.	Diploma	TITULO	Especialización	Certificado en Área afín	

2. ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

2.1 ¿Ha participado el aspirante en Diplomados en los últimos cuatro años?

		Si	No		
<u>Diplomado en su especialidad</u>				Diplomado en Área afín a su especialidad	
Nombre: _____				Nombre: _____	
No. de horas: _____				No. de horas: _____	
<u>Diplomado en su especialidad</u>				Diplomado en Área afín a su especialidad	
Nombre: _____				Nombre: _____	
No. de horas: _____				No. de horas: _____	
		Con documentación	Sin documentación		

2.2 ¿De qué manera se mantiene el Aspirante actualizado en su especialidad durante los últimos 4 años?



Cursos	Cursos
Nombre: _____	Nombre: _____
No de horas: _____	No de horas: _____
Nombre: _____	Nombre: _____
No de horas: _____	No de horas: _____
Cursos	Seminarios
Nombre: _____	Nombre: _____
No de horas: _____	No de horas: _____
Nombre: _____	Nombre: _____
No de horas: _____	No de horas: _____
Simposios	Mesas Redondas
Nombre: _____	Nombre: _____
No de horas: _____	No de horas: _____
Nombre: _____	Nombre: _____
No de horas: _____	No de horas: _____
Con documentación	Sin documentación

OBSERVACIONES: _____

2.3 ¿El aspirante ha tomado cursos de Formación y Actualización Didáctica o Pedagógica durante los últimos cuatro años?

Si	No
Cursos de formación y actualización	Cursos de formación y actualización
Nombre: _____	Nombre: _____
No de horas: _____	No de horas: _____
Nombre: _____	Nombre: _____
No de horas: _____	No de horas: _____
Con documentación	Sin documentación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

OBSERVACIONES: _____

3. EXPERIENCIA COMO DOCENTE O INSTRUCTOR

3.1 ¿Qué tipo de experiencia tiene el Aspirante?

PEMEX	Instituciones Privadas
Instructor: () Antigüedad: _____	Docente: () Instructor: () Antigüedad: _____ Antigüedad: _____
Con documentación	Sin documentación

OBSERVACIONES: _____

3.2 ¿Ha desarrollado medios escritos o electrónicos relacionados con su área de Dominio o especialidad?

	Si	No
Folletos, Monografías, Manuales		
Título: _____		
Acredita con: _____		
Título: _____		
Acredita con: _____		
Material Audiovisual		
Título: _____		
Acredita con: _____		
Título: _____		
Acredita con: _____		

OBSERVACIONES: _____

3.3 ¿Ha dirigido tesis de Licenciatura o trabajos de titulación concluidos?

	Si	No
Dirección de Tesis		
Título: _____		
Acredita con: _____		
Título: _____		
Acredita con: _____		
Trabajos de Titulación		
Título: _____		
Acredita con: _____		
Título: _____		
Acredita con: _____		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBSERVACIONES: _____

3.4 ¿Existe algún otro factor relacionado con su trayectoria como Docente o Instructor?

Impartición de Programas de formación de Instructores	Conferencista en temas de su especialidad	Distinciones, Reconocimientos y premios como Instructor	Organización de congresos
Con documentación		Sin documentación	

OBSERVACIONES: _____

4. EXPERIENCIA TÉCNICA-PRÁCTICA

4.1 ¿Cuántos años de experiencia en el Área Técnica de Especialidad puede comprobar documentalmente el aspirante?

Experiencia: _____		Exp. IMP/PEMEX : _____	
Con Documentación	Sin Documentación	Con Documentación	Sin Documentación

4.2 ¿Existe evidencia, verbal o documental, de que el aspirante posea alguna de las siguientes competencias?

	SI	NO
Verbal	Evidencia de Conocimiento del área Técnica: _____ _____	
Doc.		
Verbal	¿Puede elaborar objetivos de cursos potenciales? Ejemplos: _____ _____	
Doc.		
Verbal	Evidencia del contenido temático en Área de Especialidad: _____ _____	
Doc.		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Verbal	Evidencia del contenido temático en Área Afín: _____
Doc.	_____ _____

4.3 Conoce las leyes, reglamentos y regulaciones vigentes aplicables a su área de dominio

SI	NO
----	----

OBSERVACIONES: _____

4.4 Respecto a la Experiencia Práctica en el Área Técnica, el aspirante ha participado en:

Investigaciones o Desarrollos Tecnológicos	Con Documentación	Tema de investigación: Lugar: _____
	Con Documentación	Nombre de proyecto asesorado: Lugar: _____
Servicios de Asesoría en su Área Técnica	Con Documentación	Despacho a su responsabilidad: Lugar: _____
	Con Documentación	Función del Grupo Técnico: Lugar: _____
Experiencia Gerencial o Directiva	Con Documentación	Título de la Publicación: _____
Formación de grupos en Área Técnica	Con Documentación	Nombre de procedimiento: Lugar: _____
Autor o participante en publicaciones de Área Técnica	Con Documentación	Nombre de proyecto : Lugar: _____
Desarrollo de Procedimientos Técnicos	Con Documentación	En PEMEX y/o IMP: Área: _____
Proyectos Estratégicos	Con Documentación	Nombre de dependencia o compañía contratante: Lugar: _____ Área: _____
Intervención en proyectos Técnicos	Con Documentación	Nombre de dependencia o compañía contratante: Lugar: _____ Distinción: _____
Prestación de Servicios Técnicos	Con Documentación	Fecha de reconocimiento: _____ Distinción: _____
Reconocimientos o Distinciones como Especialista en su Área de Dominio	Con Documentación	Fecha de reconocimiento: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.5 Tiene, el aspirante, conocimiento del ámbito petrolero tales como:

Conocimiento de Procesos y Sistemas de PEMEX en su área de especialidad	Verbal	Tipo de Proceso y/o Sistema:			
	Documental	_____			
Conoce equipo y maquinaria usada en PEMEX en su Especialidad	Verbal	Tipo de Equipo y/o Maquinaria:			
	Documental	_____			
Conoce características del grupo de capacitados	Sí	PEP	Refinación	Gas	Petroquímica
	No				
Conoce los Centro de Trabajo de PEMEX	Verbal	Nombre del Centro (s):			
	Documental	Labor desempeñada:			
Experiencia en años:					
Conoce equipos y/o maquinaria similares por medio de otras empresas	Sí	Nombre de la empresa:			
	No	Exp. en años: _____			

5. HABILIDADES INSTRUCCIONALES

5.1 ¿El aspirante presenta desarrollada una Guía Didáctica para el curso?

Si	No
----	----

5.2 ¿Qué técnicas o dinámicas instruccionales conoce, domina y/o están presentes en el curso diseñado por el aspirante?

Exposición o conferencia	Diálogo o Discusión	Demostración Ejecución o de los 4 pasos	Estudio de casos
Domina () Guía Didác. () Aplica en la presentación ()	Domina () Guía Didác. () Aplica en la presentación ()	Domina () Guía Didác. () Aplica en la presentación ()	Domina () Guía Didác. () Aplica en la presentación ()

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Otra	Otra
Nombre: _____	Nombre: _____
Domina (___) En Guía Didáctica (___) Aplica en la presentación (___)	Domina (___) En Guía Didáctica (___) Aplica en la presentación (___)
Otra	Otra
Nombre: _____	Nombre: _____
Domina (___) En Guía Didáctica (___) Aplica en la presentación (___)	Domina (___) En Guía Didáctica (___) Aplica en la presentación (___)

5.3 ¿El aspirante tiene conocimientos respecto a las siguientes áreas?

Conocimiento de las Teorías del Aprendizaje	SI	NO	Conductismo	Cognoscitivismo
Conocimientos de Andragogía	SI	NO	_____	_____
Conocimientos de Didáctica	SI	NO	_____	_____
Conocimientos sobre la Elaboración de Objetivos de aprendizaje	SI	NO	_____	_____

5.4 Qué tipo de instrumentos o acciones cuenta el aspirante para evaluar a los capacitados y a sí mismo

ORALES	ESCRITOS
_____	_____
Otro	Otro
_____	_____

5.5 ¿Cuántas de las siguientes características contiene el Material Didáctico?

Material Didáctico:	
1. Portada	(___)
2. Índice	(___)
3. Introducción ó Presentación	(___)
4. Objetivo general	(___)
5. Objetivos específicos	(___)
6. Texto	(___)
7. Capitulado	(___)
8. Letra de fácil lectura	(___)
9. Redacción clara y concreta	(___)
10. Información técnica actualizada	(___)
11. Márgenes	(___)
12. Figuras, ilustraciones, tablas, gráficas	(___)
13. Ejercicios de evaluación	(___)
14. Bibliografía	(___)
15. Numeración de páginas	(___)

5.6 Referencias Bibliográficas

En el Manual	Durante la Presentación
Número de referencias: _____	Número de referencias: _____
Libros: (___)	Libros: (___)
Manuales: (___)	Manuales: (___)
Revistas: (___)	Revistas: (___)
Artículos: (___)	Artículos: (___)
Otro (s): (___)	Otro (s): (___)
Especifique: _____	Especifique: _____

5.7 Manejo de Medios y Equipo Audiovisual.

Manejo de 3 equipos audiovisuales	Uso de 3 materiales y equipo didáctico y de apoyo
Cañón: (___)	Pintaron ó Pizarrón: (___)
Retroproyector: (___)	Rotafolios: (___)
Uso de Pc: (___)	Acetatos: (___)
Videocassetera: (___)	Transparencias: (___)
Otro (s): (___)	Otro (s): (___)
Especifique: _____	Especifique: _____

6. OTROS

6.1 ¿Esta interesado el aspirante en conocer la información general de los asistentes, porqué?

Si	No
----	----

6.2 Respecto a su presentación:

Asiste puntual a la entrevista inicial		Presentación de la documentación curricular		Arreglo personal	
SI	NO	MALA	BUENA	MALO	BUENO

6.3 ¿Qué opinión tiene el aspirante respecto a PEMEX?

6.4 ¿Qué opina el aspirante de la labor que ejerce el INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO?

6.5 ¿Qué opinión tiene respecto a la relación del INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO con PEMEX?

Favorable	Positiva	Ninguna	Poco favorable	Desfavorable
-----------	----------	---------	----------------	--------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

289

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A N E X O V

CALIDAD DE LA INSTRUCCIÓN

- 1.- REQUISITOS DE EVALUACIÓN PARA SER CONTRATADOS POR EL IMP.**
- 2.- LINEAMIENTOS DE CONDUCTA PARA INSTRUCTORES.**
- 3.- ESPECIFICACIONES PARA LA ENTREGA DE ORIGINALES DEL MATERIAL DIDÁCTICO.**
- 4.- FORMATO DE SOLICITUD DE MATERIAL DE APOYO AUDIOVISUAL.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

290

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REQUISITOS DE EVALUACIÓN PARA SER CONTRATADOS POR EL IMP

C. INSTRUCTOR (A)

El Instituto Mexicano del Petróleo le da la más cordial bienvenida a nuestras instalaciones y le agradece su interés en participar como Instructor en los Programas de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Industria Petrolera y al mismo tiempo le comunica que el IMP buscando la mejora continua de su proceso "Proporcionar Soluciones de Capacitación" PS-CA, certificado bajo la norma ISO-9001 versión 2000 ha instrumentado una serie de acciones que permitan asegurar la calidad de los productos y servicios de capacitación que se realizan para el cliente Petróleos Mexicanos. Una de esas acciones es la Evaluación de los Instructores que imparten cursos en el ámbito Petrolero.

El Sistema de Selección, Evaluación y Calificación Interna de Instructores comprende cuatro aspectos:

A) DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA

- Presentación de documentos personales que acreditan la posición civil y administrativa del instructor.

B) DOCUMENTACIÓN CURRICULAR

- Presentación de documentos de acreditación curricular sobre formación académica, actualización profesional y experiencia como docente o instructor.

C) EXPERIENCIA TÉCNICA

- Presentación de documentos que acreditan la experiencia técnica.
- Entrevista con un experto ó especialista en el área técnica.

D) EXPERIENCIA INSTRUCCIONAL

- Presentación de una tema en su área de especialidad.
- Presentación de guía didáctica, manual y material de apoyo del curso ó tema.

La aplicación del sistema se lleva a cabo a través de una entrevista con el Jefe de proyecto ó programa y/o especialistas en Desarrollo Humano; una entrevista con un experto en el área técnica y la presentación de un tema ante un grupo ó con los especialistas anteriores.

La presentación y revisión de los documentos administrativos y de tipo curricular se realizará durante la entrevista con el especialista en Desarrollo Humano, la experiencia práctica será revisada y avalada por un especialista en el área de dominio y a través de la presentación de un tema se evaluará la actividad instruccional.

INSTRUCTOR (A):

Para la entrevista con el especialista en Desarrollo Humano usted deberá presentar:

A) DOCUMENTOS PERSONALES

- Régimen fiscal
- Alta de Hacienda
- RFC
- CURP
- Curriculum Vitae actualizado
- Dos fotografías tamaño infantil a color recientes
- Acta de Nacimiento
- Documentación que avale sus estudios y experiencia
- Costo hora-capacitación ó por servicio
- Disposición para viajar

B) DOCUMENTOS DE ACREDITACIÓN CURRICULAR

- **Formación Académica:** Presentar documentos de los estudios realizados a nivel técnico, profesional, de especialización y/o posgrado, así como aquellos que avalen certificaciones ante organismos nacionales ó internacional en caso de que se cuente con ellos. Los documentos se presentarán en original y copia la primera vez (únicamente para cotejar, solo la copia permanecerá en el IMP).
- **Actualización Profesional:** Mostrar evidencia de los eventos en los que ha participado como ponente, asistente u organizador tales como diplomados, cursos, seminarios, simposios, mesas redondas u otros. Incluir actualización técnica en su propia área de dominio ó afín así como eventos de actualización y formación didáctica. Los documentos se presentarán en original y copia la primera vez (únicamente para cotejar, solo la copia permanecerá en el IMP).
- **Experiencia docente ó de Instructor:** Mostrar evidencia documental sobre los años de experiencia en el medio de la docencia ó como instructor dentro o fuera de PEMEX ó IMP. En caso de tenerse, copia de la acreditación de autorías de folletos, manuales, apuntes etc.; elaboración de material audiovisual, apoyos didácticos, medios escritos, libros, entre otros. Así como constancia de haber sido asesor ó director de trabajos, de titulación.

Adicionalmente cualquier otro documento que acredite su participación en la formación de instructores o maestros u otros reconocimientos, premios y distinciones a los que se haya hecho acreedor.

C) Para la entrevista con el Experto ó Especialista Técnico usted deberá:

- Presentar documentos que acrediten los años de experiencia técnica-práctica en su especialidad ó área afín, así como de la trayectoria dentro de la misma.
- Mostrar evidencias de conocimiento, de desempeño y de producto sobre su área de especialidad.
- Presentar la guía didáctica, el manual y el material de apoyo de un curso desarrollado y/o impartido de su área de especialidad.

D) En la presentación de un tema de su área de especialidad serán considerados los siguientes puntos:

- Preparación de la presentación del Tema.
- Preparación de guía didáctica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Organización y claridad de la exposición.
- Técnicas Instruccionales.
- Conocimientos pedagógicos.
- Metodología de evaluación y retroalimentación.
- Calidad de material didáctico.
- Bibliografía consultada.
- Manejo de medios y equipo audiovisual.
- Motivación al grupo.
- Manejo del grupo.
- Presentación y limpieza.

En relación a los materiales propios de la instrucción cuyo desarrollo corre a cargo del Instructor, en la guía y el material didáctico serán evaluados los siguientes puntos:

Guía didáctica:	Material didáctico:
1. Nombre del programa , curso ó tema	1. Portada
2. Contenido general del programa ó curso	2. Índice
• Área de aprendizaje y nivel taxonómico	3. Introducción ó presentación
• Temas y subtemas	4. Objetivo general
• Objetivo General	5. Objetivos específicos
• Objetivos Específicos	6. Texto
• Duración de cada tema en horas	7. Capitulo
3. Metodología de la instrucción	8. Letra de fácil lectura
• Actividades de instrucción	9. Redacción clara y concreta
• Técnicas de instrucción	10. Información técnica actualizada
• Medios y equipo audiovisual	11. Márgenes
• Evaluación	12. Figuras, ilustraciones, tablas, gráficas
4. Nombre de quien la elaboró, lugar y fecha	13. Ejercicios de evaluación
	14. Bibliografía
	15. Numeración de páginas

También se evaluará los aspectos relativos a la calidad de la bibliografía presentada en el material didáctico, solicitando de manera particular los siguientes puntos:

- Actualidad en el ámbito del curso de instrucción.
- Relación con la industria petrolera y la labor desempeñada por los capacitandos.
- Referencias completas y presentadas en forma tanto en el Material como durante la presentación de un tema.
- Parámetros de las referencias bibliográficas.
 - ✓ Autor
 - ✓ Año de publicación de la edición citada
 - ✓ Título del libro, manual, revista y/o artículo citado
 - ✓ País de origen de la edición del libro
 - ✓ Nombre la editorial
 - ✓ Páginas consultadas o de referencia de consulta

LINEAMIENTOS DE CONDUCTA PARA INSTRUCTORES

De los Procedimientos Administrativos:

1. Los Instructores deberán remitirse al Jefe de Proyecto y/o Jefe de Programa en todo lo referente a:
 - Su contratación
 - Trámites de forma y tiempo de pago
 - Retención de impuestos
 - Aclaraciones
2. Las inquietudes, dudas y quejas que los capacitandos manifiesten al Instructor relacionadas con los recursos humanos, espacios e infraestructura del IMP deberán canalizarse con los respectivos Jefes de Programa y/o Proyecto.
3. Queda estrictamente prohibida la venta de cualquier artículo o producto a los capacitandos dentro de las instalaciones de IMP o PEMEX.
4. De acuerdo con las normas éticas de la enseñanza, los instructores se abstendrán de realizar negociaciones económicas de cualquier índole con los capacitandos y sus mandos superiores.
5. La tarifa aérea que se elegirá en la memoria de cálculo para los instructores que deban viajar será la tarifa Metro de la clase Turista.
6. Cuando el curso sea impartido en instalaciones industriales del Cliente, el Instructor deberá entregar copia de su Seguro de Gastos Médicos o Credencial de Servicios de salud (IMMS, ISSSTE, etc.), debido a que PEMEX lo exige en ciertas instalaciones.

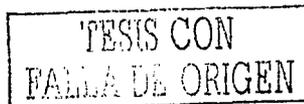
De los procedimientos Técnicos

1. El Instructor deberá permanecer en las instalaciones de PEMEX o IMP únicamente el tiempo indispensable para el desempeño de sus funciones.
2. El instructor deberá entregar al Jefe de Programa y/o Jefe de Proyecto el manual del Curso (en disquete) para su reproducción, 20 días hábiles previos al inicio del curso.
3. Es responsabilidad del instructor preparar el material de apoyo necesario para su exposición (acetatos, hojas de rotafolio, plumones, etc.)
4. Cualquier recurso necesario propio de la Instrucción (Relación de Apoyos) deberá ser solicitado al Jefe de Programa y/o Jefe de Proyecto en el IMP con la debida anticipación.
5. No se permite a los Instructores negociar sus tiempos y horarios de Instrucción una vez que se hayan programado y reservado los espacios y equipo necesarios para tal efecto.

6. Los materiales didácticos e Instrumentos de Evaluación que el Instructor diseñe para la Capacitación deberán ser calificados y aprobados por el jefe de Proyecto y/o Programa en cuanto a su calidad y funcionalidad pedagógica al menos 20 días hábiles previos al inicio del curso.
7. En aquellos cursos impartidos fuera de las instalaciones del IMP, el Instructor estará obligado a reportarse diariamente con el Jefe de Programa y/o Jefe de Proyecto con el fin de proporcionar un adecuado seguimiento al curso.

De los procedimientos operativos

1. El Instructor deberá presentarse por lo menos 15 minutos antes de cada sesión para verificar el estado del aula así como de los equipos y/o apoyos didácticos solicitados que necesitará durante la instrucción.
2. Las dinámicas instruccionales deberán realizarse sin perjuicio para las otras aulas en sesión.
3. Los Instructores deberán estipular como regla de instrucción la imposibilidad de hacer o recibir llamadas telefónicas durante el horario comprometido para las sesiones, excluyendo el tiempo destinado a los descansos.
4. El instructor no podrá realizar modificaciones al programa de estudios revisado por el Jefe de Programa y aceptado por el Cliente, sin previa consulta a las dos partes.
5. En aquellos cursos, que por su orientación se realicen en las aulas de informática, el Instructor deberá observar que las Computadoras sean utilizadas de acuerdo al programa de estudios y únicamente con fines didácticos.
6. Las evaluaciones deberán ser imparciales y objetivas con base en los siguientes estándares:
 - Cursos Técnicos: Evaluaciones Teórico – Prácticas
 - Cursos Conductuales: Participación, Trabajo en equipo, Discusión e Iniciativa
 - Asistencia y Puntualidad
7. Cuando circunstancias de fuerza mayor impidan a los Instructores presentarse a la(s) sesión(es) de un curso, éste tiene la obligación de reportarlo con el Jefe de Programa y/o Jefe de Proyecto con la mayor anticipación posible.
8. Cualquier actividad propia de la Instrucción que requiera ser llevada a cabo fuera de las instalaciones del IMP deberá ser programada con la suficiente anticipación por el Jefe de Programa y/o Proyecto, además del Instructor.
9. En caso de que el Cliente proponga cambiar de instalaciones para la impartición del curso, el Instructor deberá consultar en primera instancia al Jefe de Programa y/o Proyecto acerca de la posibilidad de hacerlo.



10. Si llegase a necesitar la participación de algún colaborador externo a fin de afianzar el aprendizaje de los capacitandos se deberá consultar tanto con el Jefe de Programa y/o Proyecto como con el Coordinador del Programa por parte de PEMEX.
11. En aquellos cursos que estén orientados a personal técnico, profesionales y ejecutivos de la industria petrolera dentro de las aulas del IMP u oficinas de PEMEX el Instructor, dentro de sus posibilidades, deberá presentarse con un atuendo de tipo formal.
12. En aquellos cursos que estén orientados a personal técnico, profesionales y ejecutivos de la industria petrolera dentro de los centros de Trabajo de Operación de PEMEX, el Instructor deberá vestir camisola u overol de algodón, zapatos de trabajo; así como casco y lentes protectores.
13. En caso de requerirse equipo de seguridad especial para ingresar a las instalaciones de PEMEX el Instructor deberá solicitarlo anticipadamente al IMP y éste será tramitado en calidad de préstamo por el Jefe de Proyecto y/o Programa.

De las Relaciones con los capacitandos

1. Mantener la relación con los capacitandos dentro del ámbito instruccional de la capacitación y de acuerdo con las normas éticas de su profesión.
2. Es obligación del Instructor presentarse en condiciones óptimas de higiene personal
3. Es importante mantener la buena relación entre para con nuestros Clientes; por lo tanto, será severamente sancionada cualquier falta de discreción y confianza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESPECIFICACIONES PARA LA ENTREGA DE ORIGINALES DEL MATERIAL DIDÁCTICO

1. Los manuales deberán presentarse redactados en Microsoft Word en un disco de 3^{1/2} pulgadas ó CD, cuya etiqueta indique el nombre del autor y nombre del curso, adicionando una copia impresa del trabajo en papel tamaño carta de 21.5 x 29 centímetros considerando lo siguiente:

- Espacio interlíneas 1.5
- Cuerpo del texto a 12 puntos
- Márgenes derecho e izquierdo de 3 centímetros, y de 2.5 centímetros arriba y abajo.
- Sin marcas, añadidos o anotaciones manuscritas
- Sin tabuladores ni partición silábica de palabras
- Que ambas versiones sean idénticas (disco e impreso)

2. Características:

2.1 El Manual se integrará por el contenido siguiente:

- 2.1.1 Portada.- Presentar logos de identificación, título del curso, dependencia que solicita el curso, nombre del autor (es) y del Instituto Mexicano del Petróleo.
- 2.1.2 Índice.- Capitulado, con temas y subtemas, especificando las páginas en donde se encuentra lo que se quiere consultar.
- 2.1.3 Introducción.- Justificación, descripción genérica de la estructura del Manual, y la secuencia de los capítulos.
- 2.1.4 Objetivo General.- Definido y descrito claramente, explicando en forma global el propósito final del manual con especificaciones cuantitativas y cualitativas, según el caso.
- 2.1.5 Objetivos Específicos.- Debe de contar con los parámetros que establezcan a donde se quiere llegar en cada capítulo o sección.
- 2.1.6 Texto.- Considerar la capitulación de los temas, que la lectura resulte de fácil comprensión, con redacción clara y concreta. El contenido debe estructurarse tomando en cuenta los objetivos y actividades que se persiguen, cuidando la secuencia lógica del mismo, facilitando las actividades del instructor y participantes. Indicar la fecha de la última actualización del manual.
 - Todas las divisiones serán señaladas con cabezas alineadas a la izquierda y separadas del texto por una línea previa una posterior
 - Las citas textuales de más de cinco líneas se transcribirán entre " " en un párrafo a parte, sin modificación alguna en cuanto a tamaño o interlínea.Ejemplo:

"Esta ciudad fue planeada y construida sobre un cerro como fortaleza, con fosos, altas terrazas y accesos muy restringidos a lo largo de su existencia. Mantuvo un férreo control no sólo de su propio espacio sino también de toda la región bajo su dominio. Por su ubicación Xochicalco generó una confluencia de relaciones culturales con algunas porciones del Estado de Guerrero".¹

- 2.1.7 Figuras.- Claridad y comprensión de las ilustraciones, tablas y gráficas, en cuanto a su distribución, orden y numeración.
- 2.1.8 Las tablas, las gráficas y los cuadros también se presentarán en hojas numeradas de manera independiente o, en caso de que se considere necesario intercalar en el texto, deben estar acompañadas de un listado que incluya el orden en que aparecerán en el mismo.
- 2.1.9 Las fotografías se presentarán por separado y deberán estar de la mayor calidad posible.
- Ser impresiones en papel de cuando menos 5 x 7 centímetros
 - Acompañadas de un listado que incluya el orden en que aparecerán en el texto
 - El título o descripción de la ilustración
 - El crédito del autor de la misma
- 2.1.10 Ejercicios de Autoevaluación.- Los ejercicios contarán con instrucciones, reactivos claros y procedimientos de calificación, que permitan detectar si se realizó el proceso enseñanza-aprendizaje para facilitar los cambios ó en su defecto si hubieron fallas susceptibles de modificación o reestructuración.
- 2.1.11 Las llamadas para notas a pie de página se compondrán en números arábigos volados, ordenados consecutivamente y colocados después de los signos de puntuación.

Las notas que se refieren a obras publicadas deben incluir - la primera vez - nombre y apellido del autor; título del libro en cursivas ó título de algún artículo entrecomillado; nombre y apellido del autor y título del artículo para el caso de las obras de tipo colectivo.

Pie de imprenta completo en el siguiente orden:

- Lugar de la edición
- Editorial
- Año de la publicación
- Número de volumen o tomo
- Páginas citadas
- Colección

En adelante bastará citar el nombre del autor, el título y las páginas referidas a utilizar, según sea el caso, locuciones como:

- Idem
- Ibidem
- Op. Cit.

¹ Extracto tomado del Banco de Información del Instituto Nacional de Antropología e Historia

Las referencias hemerográficas deben incluir lo siguiente:

- El nombre y los apellidos del autor
- El título del artículo
- El título de la publicación
- La ciudad donde se edita
- La fecha de aparición
- El volumen y el número de la publicación
- La sección correspondiente
- Los números de las páginas donde se encuentra la noticia
- Los números de las páginas aludidas

2.1.12 Bibliografía.- Esta debe incluirse al final ordenada alfabéticamente por autor (es), título del libro, país de edición, año, editorial, y número de página.

2.1.13 Numeración de páginas.- Pagar todas las hojas del manual.

3. La familia tipográfica debe ser siempre la misma y sin variaciones. Se sugiere unificar los criterios de presentación y composición para:

- Títulos
- Subtítulos
- Subapartados
- Cuerpo del texto
- Secciones

Ejemplo:

- Títulos en altas (mayúsculas) y bajas (minúsculas) negritas redondas, dos puntos arriba del cuerpo del texto

4.- Normas para la entrega de originales (Verdana 14 puntos).

4.1 Subtítulos en altas y bajas redondas negritas al tipo del cuerpo del texto (Verdana ó Arial 12 puntos).

- Subapartados en altas y bajas redondas cursivas (Verdana 12 puntos)
- Texto en redondas, altas y bajas, dos puntos abajo que el título (Verdana 12 puntos)

4.2 La caja del texto deberá estar justificada, con los folios en el margen o encabezado superior derecho.

4.3 Todas las palabras u oraciones que se escriban con MAYÚSCULAS DEBERÁN ESTAR ACENTUADAS.

4.4 Todas las palabras de lengua extranjera deberán escribirse en cursivas y respetando su ortografía. También aquellas de origen griego o latín.

4.5 La composición de los párrafos del texto deberá ser uniforme. Al inicio de la página no habrá sangría sino a partir del segundo párrafo; es decir, después del primer punto y aparte. En cada nueva página, el primer párrafo no llevará sangría. Ejemplo:

Xochicalco

Esta ciudad fue planeada y construida sobre un cerro como fortaleza, con fosos, altas terrazas y accesos muy restringidos perfeccionados a lo largo de su existencia. Mantuvo un férreo control no sólo de su propio espacio sino también de toda la región bajo su dominio.

Por su ubicación, Xochicalco generó una confluencia de relaciones culturales con algunas porciones del Estado de Guerrero que llegan hasta la costa por la depresión del Balsas y hasta el Valle del Estado de México, al contrario de la parte oriental de Morelos que estuvo estrechamente relacionada con la cuenca de México y Puebla.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEMARIO

En la elaboración del temario el instructor deberá considerar:

- **Objetivo General:** Definido con claridad para asegurar su comprensión, considerando el nivel de efectividad esperado, así como las acciones programadas para los participantes, preferentemente en términos de conductas observable y expresado en infinitivo.
- **Objetivos Específicos:** Al igual que el objetivo general se debe considerar la claridad y los parámetros de efectividad, así como los elementos específicos de cada tema.
- **Subtemas Desglosados:** Cada tema necesita estar especificando con subtemas.
- **Duración en Horas:** Verificar la especificación de las horas totales del evento.

GUÍA DIDÁCTICA

En la elaboración de la Guía Didáctica el instructor deberá considerar:

- **Nombre del Programa:** La guía de instrucción ó didáctica debe estar encabezada por el nombre del evento, especificando la población meta.
- **Objetivo General:** Mismos criterios que los señalados en el del temario.
- **Duración:** Asegurar la especificación en días, horas y por temas, de acuerdo al aprendizaje esperado y a la población meta.
- **Contenido General del Programa ó Curso:** Establecer las unidades temáticas y los subtemas a desarrollar en el evento de capacitación, a fin de que los participantes adquieran conocimientos y habilidades acordes a los objetivos, en el contenido se indicará el área de aprendizaje y nivel taxonómico que se desea alcanzar en el curso, así como los objetivos general y específicos del mismo.
- **Metodología de la Instrucción:** Descripción de los procedimientos para transmitir los conocimientos, habilidades y actitudes en la capacitación.
- **Actividades de Instrucción:** Acciones concretas por parte del instructor para desarrollar el curso.
- **Técnicas de Instrucción:** Se consideran todos los medios sistematizados que emplea el instructor para organizar las actividades didácticas de los participantes y conducir eficientemente la instrucción.
- **Medios, Equipo, Material Didáctico y Audiovisual:** Especificación de los recursos que faciliten el proceso enseñanza-aprendizaje y que estimulen la adquisición de los conocimientos, destrezas y habilidades así como el desarrollo de competencias.
- **Evaluación:** Criterios necesarios para valorar el aprendizaje, el grado y forma en que se alcanzarán los objetivos y metas.
- **Nombre de quién elaboró, lugar y fecha de la guía didáctica.**

SOLICITUD DE EQUIPO Y MATERIAL DE APOYO AUDIOVISUAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INSTRUCTOR: _____

CURSO Ó EVENTO: _____

LUGAR: _____

FECHA: _____

HORARIO: _____

EQUIPO Y/O MATERIAL SOLICITADO:

PINTARRÓN

PROYECTOR DE ACETATOS

TELEVISIÓN

ROTAFOLIO

PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS

VIDEOCASETERA

OTRO (s): Especifique: _____

SOLICITÓ

Vo. Bo.

INSTRUCTOR

COORDINADOR DEL PROGRAMA

303

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A N E X O VI

GLOSARIO DE CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CAPACITACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

305

306

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GLOSARIO DE CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CAPACITACIÓN

Jesús Carlos Reza Trosino en su Libro "EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN", presenta un prontuario de capacitación e ideas afines que es importante tomar en cuenta para clarificar los conceptos más comunes en la materia de este trabajo, destacando los siguientes:

Actualización. Acción destinada a poner al día los conocimientos y las destrezas de los trabajadores, como consecuencia de los cambios tecnológicos surgidos en su puesto de trabajo, UCECA.

Adiestramiento. Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Se relaciona con área psicomotriz.

Andragogía. Educación o enseñanza de adultos. Disciplina pedagógica que se encarga de la educación de adultos.

Aprendizaje. Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.

Aprendizaje, teorías. Conductistas: están basadas en el estímulo-respuesta. El facilitador decide "qué y cómo" hacer con el grupo, el participante es solo un recipiente a llenar de conocimientos, tiene que ser condicionado para responder correctamente a los estímulos. Se les conoce también como mecanicistas.

Cognoscitivas: están basadas en la introspección, en hacer que el cerebro trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planteamiento de problemas y la toma de decisiones. El facilitador provoca en los participantes la inquietud por resolver problemas. Se les conoce también como racionales, al estar basadas en la capacidad de razonamiento.

Humanistas: el aprendizaje se obtiene a través de la dirección muy estrecha del facilitador. Debe facilitarse la libertad en los educandos para lograr su aprendizaje. El aprendizaje es relevante o significativo, la gente capta aquello que le es "útil", le dice algo y puede poner en práctica.

Áreas del Aprendizaje. El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

Área cognoscitiva: comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Área afectiva: comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

Área psicomotriz: comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

Aula. Recinto destinado para el aprendizaje de un conjunto de personas.

Calidad. Satisfacer las necesidades del consumidor.

Calidad. Es cualquier cosa que el cliente necesite y quiera, es lo que el cliente desea y necesita, Edwards Deming.

Calidad.- Es cumplir con los requisitos de un cliente desde la primera vez, siempre, Phillip Crosby. Grado en que los bienes o servicios sirven exitosamente a los propósitos del consumidor, Joseph M. Juran.

Calidad.- Total es un proceso democrático para tomar decisiones, realizado por un grupo de personas que deciden trabajar juntas y que mediante el uso de un lenguaje común y la utilización de una metodología sencilla, orientan sus esfuerzos a hacer las cosas cada día mejorar, Acle Tomassini.

Calificación. Valor que se asigna a un conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que un trabajador o estudiante demuestran poseer acerca de las funciones de su puesto de trabajo o del dominio de algún conocimiento.

Capacitación. Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Se relaciona con el área cognoscitiva.

Capacitación para actualización. Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores, que ya han sido sujetos a un proceso de enseñanza-aprendizaje, pero que los conocimientos adquiridos y las funciones desarrolladas en su área de trabajo han sido rebasadas por el avance tecnológico y científico, o por cambios en la estructura orgánica de la empresa, NAFIN.

Capacitación para especialización o perfeccionamiento. Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores calificados o altamente calificados, pero que requieren conocimientos específicos sobre algunas actividades que se lleven a cabo en su puesto de trabajo, NAFIN.

Carta Descriptiva. Es el documento que, basado en un objetivo terminal y una serie de objetivos intermedios, sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad. Es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular. Se compone de: objetivo genérico y específico; la desagregación del objetivo en términos de módulos, temas y subtemas; actividades de aprendizaje a realizar; apoyos didácticos; instrumentos de evaluación que se aplicarán; y, tiempo empleado total para el curso y parcial para el alcance de cada uno de los objetivos específicos. La carta descriptiva es un plan de estudio que presenta una visión general y sintética del curso/evento de instrucción de que se trate.

Comisión mixta de capacitación. Es el organismo colegiado bipartito y paritario, integrado por la organización y el sindicato a través de sus representantes, encargado de vigilar y evaluar la

instrumentación y operación de los sistemas y procedimientos que se implanten en la empresa, para la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Competencia. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Agosto 1997).

Comunicación Medios de, Materiales Audiovisuales o Ayudas para la Enseñanza. Son los instrumentos de apoyo que le facilitan al instructor el proceso de enseñanza-aprendizaje, los básicos son: rotafolios, acetatos, películas, pizarrón, filminas, transparencias.

Conocimiento. Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.

Conocimientos Teóricos ó Académicos.- Es el conjunto de principios e información que el trabajador ha adquirido a través del sistema educativo formal y no formal, requeridos para desempeñar un puesto de trabajo.

Conocimientos Prácticos.- Es el conjunto de datos, información y principios que el trabajador posee acerca de un puesto de trabajo, por motivo de su desempeño en él.

Constancia de habilidades laborales. Documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acredita el haber llevado y aprobado un curso de capacitación LFT. La constancia tendrá carácter terminal.

Contenido Temático. Agrupación de conceptos, teorías, hipótesis, definiciones, elementos teóricos y prácticos, marcos de referencia y/o metodologías, cuya interrelación constituye un área específica del conocimiento.

Control. Medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, Maddock. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado, George R. Terry. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente, Henry Fayol. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan, Koontz y O'Donnell.

Creatividad. Combinación de formas existentes en nuevas formas o la toma de elementos pertenecientes a patrones viejos, sintetizándolos en nuevos.

Creatividad, facultad de encontrar nuevas combinaciones y sistemas originales, partiendo de informaciones ya conocidas.

Cuestionario. Es una modalidad de la entrevista, instrumento impreso, se ahorra tiempo en su aplicación, y si esta bien elaborado, su procedimiento y análisis son relativamente sencillos. Su penetración es amplia ya que su alcance abarca a mayor cantidad de personas, sin embargo limita la capacidad de expresión del entrevistado.

Curriculum ó Currículo. Es un plan que norma y conduce, explícitamente un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa, Arnaz.

Curriculum.- Es la suma de experiencias que vive el educando en la escuela o también a un plan estructurado de experiencias escolares, Nervi.

Curso. Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados. STPS. Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje cuya finalidad es que los participantes adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades o modifiquen actitudes, tendientes a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

Curso estructurado. Evento en donde se utilizan técnicas tradicionales de educación.

Cursos, eventos, actividades de capacitación. Algunas formas de clasificación pueden ser:

- Dirección Gerencial
- Especialización Técnica
- Informática
- Humanístico
- Mejoramiento continuo
- Idiomas
- Eventos Especiales
- Educación Media
- Cursos Externos
- Becas
- Diplomados y Especialidades
- Calidad y Productividad

Desarrollo. Acción tendiente a integrar al individuo en su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, etc. Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio, UCECA.

Didáctica. Rama de la educación que se encarga de los procesos de enseñanza.

Diploma. Documento que acredita la asistencia o participación de un individuo en algún evento de enseñanza-aprendizaje.

Educación. Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, por medio del cual un individuo o grupo de ellos van adquiriendo un repertorio tal de conocimientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad y en el medio ambiente que los rodea.

Educación formal. Proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado, que le proporciona al individuo, los elementos teóricos para comprender su entorno, facilitándole así, un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana.

Educación no formal. Proceso de enseñanza-aprendizaje, sistemático y desligado del sistema educativo nacional y dependiente del entorno sociolaboral en donde se desenvuelve un individuo.

Empresa. Es la unidad productiva o de servicio que se constituye por aspectos prácticos o legales, se integra con recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos, José Antonio Fernández Arena.

Enseñanza abierta. Consiste en conducir el aprendizaje mediante formas no escolarizadas o tradicionales. Su característica principal reside en el empleo de materiales didácticos autoadministrables y la aplicación de instrumentos de autoevaluación.



Enseñanza-aprendizaje, proceso. Conjunto de actividades tendientes a desarrollar y/o perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de una persona o grupo de ellas, con el afán de mejorar o perfeccionar su comportamiento en su medio ambiente social para hacer más efectivo su desempeño laboral.

Encuesta. Obtención de información a través de la aplicación individual o grupal de un instrumento, cuestionario o guía. El encuestador suministra el instrumento y el encuestado lo requisita de conformidad con los lineamientos contenidos en un instructivo.

Entrevista. Es un interrogatorio realizado por un miembro del grupo a un especialista o experto en algún tema o actividad de enseñanza-aprendizaje. Entrevista, es un interrogatorio cara a cara, que permite conocer por medio de un diálogo directo, información relacionada con un aspecto específico.

Evaluación. Actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programa, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos, Diccionario de las Ciencias de la Educación.

Evaluación, características. La evaluación debe ser: objetiva, metódica, completa, ha de ser permanente, un proceso continuo y sistemático, debe ser útil, ser factible, ética y exacta.

Evaluación en el Aula. Evaluación formativa.- Se realiza durante el proceso enseñanza-aprendizaje, su propósito es para detectar deficiencias o desviaciones de los objetivos de aprendizaje. Sus principales funciones son: retroalimentar al capacitando y al instructor con relación al proceso de capacitación. Enseñarle al instructor la situación grupal e individual de sus participantes, para decidir caminos tendientes a mejorar el proceso.

Evaluación sumativa.- Se lleva a cabo al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo principal consiste en verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos instruccionales clave.

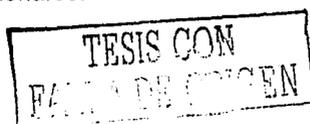
Evaluación previa o diagnóstica.- Se realiza al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje. Permite verificar el verdadero nivel de conocimiento de los participantes con relación al tema a tratar.

Evento. Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria, UCECA.

Formación profesional. Todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calidad y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

Grupo. Conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos.

Guía del participante. Es un documento que describe cada una de las actividades que los entrenandos realizarán para alcanzar los objetivos instruccionales.



Habilidad. Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

Institución capacitadora, o Institución o Escuela de capacitación y adiestramiento. STPS, 1979 es la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento. STPS, 1984.

Instrucción. Proceso educativo estructurado y sistematizado. En la transmisión de conocimientos, habilidades y/o aptitudes de un emisor a un receptor.

Instructor. Es la persona física que tiene los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para preparar y formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. Es el agente y actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento al interior de las empresas, STPS, 1981.

Instructor externo de institución capacitadora. STPS, 1979; STPS, 1984; STPS, 1979.

Instructor externo independiente. es la persona física autorizada par impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento, STPS, 1984.

Instructor interno. Es la persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la Secretaría del Trabajo, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora, STPS, 1984.

Manual. Documento impreso que contiene información, diagramas e ilustraciones acerca de alguna actividad. Es el conjunto de elementos que indican caminos a seguir y la manera de hacer las cosas.

Manual del participante. Son el conjunto de notas, información, conceptos, datos, definiciones, teorías, etc., imprescindibles para comprender los contenidos del curso/evento de que se trate.

Manuales del Participante. Son medios de comunicación de gran ayuda, auxilian al instructor y al participante para consultas durante el curso y posteriormente en caso de dudas.

Material Audiovisual. Medios de comunicación dirigidos hacia las percepciones auditivas y visuales. Ejemplos: proyectores de cine y diapositivas, acetatos, cuerpos opacos y microcomputadoras, circuitos cerrados de T.V., audioconferencias, videocasetes, C.D. room y láser, entre otros.

Material de Apoyo. Objetos empleados para facilitar la realización del proceso educativo. Ejemplos: maquetas, simuladores, equipos reales, artículos de papelería, cartulinas, restiradores, tarjetas, maquinaria, etc.

Material Didáctico. Medios complementarios del conocimiento trasmitido a través de alguna acción educativa. Ejemplos: textos, lecturas, manuales del participante, instructivo y exámenes.

Norma Técnica de Competencia Laboral. Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo, (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Agosto 1997).

Objetivos de Capacitación.

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- e) Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- f) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa, ALIDE.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador, Ley Federal del Trabajo.

Objetivos instruccionales. Objetivos generales, son enunciados que muestran las conductas que se esperan de los participantes al concluir un curso/evento de capacitación.

Objetivos particulares o intermedios, se desprenden de un objetivo general, son un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar, por medio del análisis de un tema o unidad.

Objetivos específicos u operacionales, emanan de los objetivos particulares y se relaciona con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje.

Pedagogía. Rama de la educación que estudia las técnicas y métodos para efectuar el proceso educativo.

Plan de capacitación y adiestramiento. Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica. STPS, 1984.

Plan general de capacitación y adiestramiento. Es la estrategia global que en la materia se establece en la empresa.



Programa. Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo. STPS, 1984.

Recursos para la capacitación. Son los elementos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para llevar a cabo los procesos de la capacitación.

Seminario. Es un reducido grupo de personas que dirigen su esfuerzo hacia la tarea de investigar y estudiar intensamente un tema determinado, recurriendo a fuentes de información originales y diversas y reuniéndose en sesiones de trabajo, correctamente planeadas. También se le conoce como investigación bibliográfica, investigación práctica o seminario de investigación.

Servicio. Es todo el conjunto de esfuerzos, destinados a proporcionar bienes y/o servicios satisfactorios para el cliente o consumidor, dándoles un trato afable antes, durante y después de la venta, logrado su satisfacción plena, que redundará en una imagen positiva para la empresa.

Simpósio. Grupo de especialistas o conocedores de un tema, que exponen sucesivamente diferentes aspectos, puntos de vista o enfoques acerca del mismo, ante un grupo o auditorio.

Taller. Recinto destinado al aprendizaje de alguna actividad psicomotriz, normalmente está equipado con aparatos, equipos maquinaria.

Tema. Conjunto de conceptos, definiciones, información e ideas que integran una parte específica de un curso/evento.

Alfonso Siliceo en su libro "*Capacitación y Desarrollo de Personal*" describe los siguientes conceptos:

- **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.** 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.
- **El Desarrollo.** 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.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA GENERAL

315

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

316

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Acevedo Ibáñez Alejandro, "APRENDER JUGANDO" 60 Dinámicas Vivenciales, Año 2003, Editorial Limusa.
- Aquilano Chase, "DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES", México 1988, Editorial Mc-Grall-Hill.
- American Society Training for Development, "EVALUATING TRAINER EFFECTIVENESS" Info-Line USA March 2001.
- American Society Training for Development, "HOW TO FOCUS A TRAINING EVALUATION" Info-Line USA March 2001.
- American Society Training for Development, "PERFORMANCE IN PRACTICE" USA 1997-1998 página 5.
- American Society Training for Development, "DISEÑO Y DESARROLLO DE CURSOS" Info-Line España Agosto 1998.
- Arias Galicia Fernando, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", México 2000 Editorial Trillas.
- Arias Galicia Fernando, "CAPACITACIÓN PARA LA EXCELENCIA", México 1988 Editorial Arges.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 123, Mayo/Junio 2000, página 32.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 120, Septiembre/Octubre 1999, página 26.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 117, Marzo/Abril 1999, página 37.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 115, Septiembre/Octubre 1998, página 5.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 10 No. 114, Julio/Agosto 1998, páginas 5, 27 y 29.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), "PROYECCIÓN HUMANA", México Año 9 No. 106, Junio 1997, página 10.
- Bigge, Morris, "TEORÍAS DE LA APRENDIZAJE PARA MAESTROS", México 1982, Editorial Trillas.

- "COMPETENCIA LABORAL", Editorial Arte y Publicidad, México Año 5 No. 18, Abril-Junio 2001.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Normas Técnicas de Competencia Laboral "Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación" y "Administración de la Capacitación".
- Convenios PEMEX-IMP 2, 3, 4 y 5 firmados en 1965.
- Craig L. Roberto, Bittel R. Lester, "MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL" American Society for Training and Development, México 1991, Editorial Diana.
- Chang Richard Y., De Young Paul, "MEASURING ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT IMPACT", USA 1995, Richard Chang Associates, Inc. Publications Division.
- Diario Oficial, Decreto de Creación del IMP del 23 de Agosto de 1965.
- Diario Oficial, "Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público", 4 de Enero del 2000.
- Fournies Ferdinand, "TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL" Como instruir para aumentar el rendimiento, México 1992, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Fremont, E. Kast y Rosenweig James E., "ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES" (Enfoques de sistemas y de contingencias), México 1999, Editorial McGraw-Hill.
- G. Zikmund William, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", México 1998, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gámiz Parral Máximo N. "CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS" Comentada, México 1995, Editorial Noriega.
- Gibson L. James, Ivancevich M. John y Donnelly, Jr. James H. "LAS ORGANIZACIONES" Comportamiento – Estructura – Procesos, México 1998, Editorial McGraw-Hill.
- González Nuñez Dr. José de Jesús, Monroy de Velasco Profra. y Psic. Anameli y Kupferman Silberstein Psic. Ethel "DINÁMICA DE GRUPOS" Técnicas y Tácticas, México 1994, Editorial Pax México.
- Guízar Montúfar Rafael, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" Principios y Aplicaciones, México 1998, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hilgard, E. R. y G.H. Bower, "TEORIAS DEL APRENDIZAJE", México 2003, Editorial Trillas.

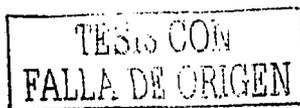
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Instituto Mexicano del Petróleo, Convenio Modificatorio No. 1 al Convenio General de Colaboración IMP-2924, 23 de Noviembre del 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Convenio PEMEX-IMP 2924 relativo a la Prestación de Servicios, Junio de 1999 y sus Contratos Específicos 2000-2001.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Estatuto Orgánico del IMP. Noviembre 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Gaceta IMP Órgano informativo de Control Interno, Segunda Época, AÑO III, Número 89. 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Imagen y Posicionamiento de Capacitación en la Región Centro del IMP 1999.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Informes Anuales de Capacitación de la Coordinación de Capacitación de la Zona Centro 1995 – 1996 – 1997 - 1998.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Informe de la Gerencia de Atención a Clientes de la Dirección Regional Zona Centro de Febrero 2003.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico 2002-2006 de la Gerencia Región Centro. Julio 2002.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan Estratégico 2000-2005 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación. Mayo 2000.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan de Mercadotecnia de los servicios de capacitación y consultoría 1999-2003 de la Gerencia Región Centro. Mayo 1999.
- Instituto Mexicano del Petróleo, Plan de Negocio 2002-2006 de la Dirección Ejecutiva de Capacitación, Noviembre 2002.
- J. Stanton William, J. Etzel Michael y J. Walker Bruce "FUNDAMENTOS DE MARKETING", México 1996, Editorial McGraw-Hill.
- Kasuga de Y.M.A.D. Linda, Gutiérrez de Muñoz Dra. Carolina y Muñoz Hinojosa Dr. Jorge D. "APRENDIZAJE ACELERADO" Estrategias para la potencialización del aprendizaje, México 2000 Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V.
- Koontz Harold y Wehrich Heinz, "ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL" México 1994, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- Kotler Philip; "DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA" ANALISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL, México Octava Edición 1996, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- L. French Wendell y H. Bell Jr. Cecil "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", México 1996, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

- Kotler Philip; "DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA" ANALISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL, México Octava Edición 1996, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- L. French Wendell y H. Bell Jr. Cecil "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", México 1996, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Lawson Karen (ASTD) "IMPROVING ON-THE-JOB TRAINING AND COACHING" USA 1997.
- Lerma Kirchner Alejandro, "GUÍA FÁCIL PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL", México 1999, Editorial ECAFSA.
- Ley Federal de la Educación.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios de 1992.
- Ley Reglamentaria del artículo 5º Constitucional relativo al ejercicio de las profesiones.
- M. Senge Peter y Management y Contexto, "LA QUINTA DISCIPLINA", Barcelona España 1996, Editorial Granica.
- Mager Robert, "CONFECCIONES DE OBJETIVOS INSTRUCCIONALES",
- Mahon, Heberto, "LAS PERSONAS: LA CLAVE PARA EL ÉXITO DE SU EMPRESA", Editorial Vergara.
- Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson; "ANDRAGOGIA EL APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS", Editorial Oxford University Press México, S.A. de C.V., 2001.
- Martínez Villegas Dr. Fabián "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVA", México 1994, Editorial PAC, S.A. de C.V.
- Mendoza Nuñez Alejandro, "MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO", México 2000, Editorial Trillas.
- Orridge Martín "COMO CONDUCIR LA CAPACITACIÓN", México 2001, Editorial Panorama.
- P. Robbins Stephen, "ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA", México 1987, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Pain Abraham, "COMO EVALUAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN", Argentina 1993, Editorial Granica, Vergara.
- Petróleos Mexicanos, Contrato Colectivo de Petróleos Mexicanos y su anexo de Reglamento para la Capacitación en PEMEX.

Mexicanos y su anexo de
**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

- Petróleos Mexicanos, Lineamientos Generales para la elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios de Agosto del 2002.
- Petróleos Mexicanos, Manual de Procedimientos para la Capacitación en PEMEX 1986.
- Petróleos Mexicanos, Planes de Negocio de los Organismos Subsidiarios.
- Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) México, Diciembre 1998.
- Ramos Eusebio y Tapia Ortega Ana Rosa, "LEY FEDERAL DEL TRABAJO", México 1994, Editorial SISTA.
- Reyes Ponce Agustín, "EL ANÁLISIS DE PUESTOS", México 1996, Editorial Limusa.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "APRENDIZAJE TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES", México 2001, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN" (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos), México 1995, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL ABC DEL INSTRUCTOR", México 1995, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES", México 2001, Editorial Panorama.
- Reza Trosino Jesús Carlos; "EL CAPACITADOR HÁBIL", México 2000, Editorial Panorama.
- Robbins Stephen "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", México 1999, Editorial Prentice Hall.
- Rothwell William J. "ASTD - MODELS FOR HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT" Roles, Competencies, and Outputs, USA 1996.
- Sampieri Hernández Roberto, Collado Fernández Carlos y Lucio Bautista Pilar "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". SEGUNDA EDICIÓN, México 1991, Editorial Mc-GRAW HILL.
- Senge, Peter M. "LA QUINTA DISCIPLINA", 1996, Editorial Granica.
- Siliceo Alfonso Lic.; "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL", México 2003, Editorial Limusa.



- Steiner, George, A. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA", México 1989, Editorial CECSA.
- Universidad Nacional Autónoma de México, Lineamientos para la Evaluación de los concursos de oposición de comisiones dictaminadoras de la FESC 2002.
- William B. Werther, Jr., Keith Davis, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS" México, Editorial McGRAW-HILL, quinta edición, 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Alma Rosa Amelio Carrillo**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M.A. Miguel Angel Reta Martínez	Vocal
Dr. Raúl Mejía Estañol	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.A. María Magdalena Chain Palavacini	Secretario
M.A. Alejandro Lerma Kirchner	Suplente
M.D.H. Rafael Zavala Ortíz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 18 de agosto del 2003.
El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

323