



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

**COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

TESINA

***“LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL, EN EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE CURSO PARA LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES: UN ANÁLISIS CRÍTICO Y PROPOSITIVO.”***

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

**MIRNA LETICIA MÉNDEZ GARCÍA**

ASESOR

**LIC. ALEJANDRO ROMAN ROJO USTARITZ**



Octubre de 2010.



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.

---

*A la Universidad Nacional Autónoma de México*

*“Por ser una puerta hacia la luz”*

*A José Enrique, Gisela y Luis Enrique gracias por su cariño, amor, tolerancia y respeto, por ser la fuerza para alcanzar mis metas.*

*Con profunda admiración para Antonia por tu amor incondicional.*

*A Rosa María por ser siempre una guía en mi vida.*

*Para Ana Sofía con cariño porque sigas siendo tú*

*Al Maestro Alejandro Román Rojo quien recorrió conmigo este camino en el transcurso de este trabajo, por su paciencia, entrega y profesionalismo infinitamente gracias.*

*A mis Sinodales por sus valioso comentarios y aportaciones a este trabajo.*

*A todos los que han contribuido a ser lo que soy gracias.*

# El loco

[Cuento. Texto completo]

Gibrán Jalil Gibrán

En el jardín de un hospicio conocí a un joven de rostro pálido y hermoso, allí internado.

Y sentándome junto a él sobre el banco, le pregunté:

-¿Por qué estás aquí?

Me miró asombrado y respondió:

-Es una pregunta inadecuada; sin embargo, contestaré. Mi padre quiso hacer de mí una reproducción de sí mismo; también mi tío. Mi madre deseaba que fuera la imagen de su ilustre padre. Mi hermana mostraba a su esposo navegante como el ejemplo perfecto a seguir. Mi hermano pensaba que debía ser como él, un excelente atleta. Y mis profesores, como el doctor de filosofía, el de música y el de lógica, ellos también fueron terminantes, y cada uno quiso que fuera el reflejo de sus propios rostros en un espejo. Por eso vine a este lugar. Lo encontré más sano. Al menos puedo ser yo mismo.

Enseguida se volvió hacia mí y dijo:

-Pero dime, ¿te condujeron a este lugar la educación y el buen consejo?

-No, soy un visitante -respondí.

-Oh -añadió el- tú eres uno de los que vive en el hospicio del otro lado de la pared.

FIN

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>CAPÍTULO I. LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES (SCT).</b>	6
1.1. Objetivo, Misión, Visión y Valores de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).	7
1.2. Organigrama de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	12
1.3. Objetivo, Misión, Visión y Valores de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte.	17
1.4. El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte.	22
1.5. Funciones de la Oficina de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos.	23
1.6. El proceso de capacitación en la SCT.	24
<b>CAPÍTULO II. LAS COMPETENCIAS LABORALES.</b>	31
2.1. Antecedentes y génesis de las competencias laborales.	31
2.2. Competencias laborales.	36
2.3. Normalización y certificación.	38
2.4. El instructor de capacitación.	42
2.5. Diseño de cursos.	46
2.6. La construcción del proceso de E-A en el adulto.	47
2.6.1. Educación de adultos.	48
2.6.2. Modelo de aprendizaje.	51

<b>CAPÍTULO III. DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIAL, BAJO LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL)</b>	<b>56</b>
3.1. El proceso de administración.	56
3.1.1. Planeación.	59
3.1.2. Organización.	61
3.1.3. Ejecución.	63
3.1.4. Evaluación.	65
3.2. Concepción de capacitación.	68
3.3. Detección de necesidades de capacitación.	70
3.4. Diseño de un curso de capacitación presencial.	73
3.4.1. La guía de instrucción diseñada.	73
3.4.2. La información contenida en la guía instruccional	75
3.4.3. Los objetivos generales y particulares diseñados.	75
3.4.4. Los objetivos de aprendizaje diseñados.	77
3.4.5. Los temas y subtemas definidos.	82
3.4.6. Las técnicas de instrucción seleccionadas.	83
3.4.7. Las técnicas grupales seleccionadas.	86
3.4.8. Las actividades de enseñanza-aprendizaje definidas.	87
3.4.9. Las estrategias de evaluación determinadas.	89
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA</b>	<b>92</b>
4.1. Análisis crítico.	92
4.2. Propuesta pedagógica.	96
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>114</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos un proceso de cambio en lo económico, social, político y cultural. El tema prioritario en materia económica y social se establece a partir de la globalización, la cual es producto de la apertura de mercados y desarrollo científico y tecnológico en el que tienen lugar las actividades económicas y movimientos sociales a nivel internacional. Por esa razón, surge la necesidad de crear nuevas formas de organización del trabajo que provocan cambios fundamentales en los sistemas de formación y capacitación. Es un proceso, donde la inversión y formación de los recursos humanos se convierten en elementos centrales del proceso de formación productiva para la competitividad.

Las adaptaciones más importantes que ha sufrido el sector empresarial y la administración pública en nuestro país, se debe a los cambios tecnológicos y a la inserción de México en un marco de sistema económico del tratado de libre comercio, el cual implica que al estar dentro, requiere cambios y movimientos circunscritos bajo fuerzas políticas, económicas, sociales, culturales, religiosas, etc., que forman parte de este macro sistema para estar dentro de los estándares de calidad.

Así, el modelo de competencias laborales es una manera de visualizar cómo las empresas están actuando ante las exigencias de este México cambiante y el gran impulso que se está dando por parte del gobierno federal a nuevos proyectos. Esta tesina, se sustenta en el desarrollo del recurso humano a través de la identificación y potencialización de sus habilidades, actitudes, aptitudes, que les permitan a ellos como trabajadores ser “competentes”; y a las empresas, a tener un alto nivel de competitividad. Esto implica dirigir a la administración pública hacia un proceso continuo integral de formación de recursos humanos acorde a los cambios que se presentan en las estructuras ocupacionales.

El desempeño laboral requiere de una fuerza de trabajo altamente calificado que responda a imprevistos y ejecute, sin contratiempos, las tareas asignadas En el sector productivo. Esas exigencias implican el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto de trabajadores como de empresarios en áreas tecnológicas, y también en nuevas modalidades de educación para el trabajo.

El interés por realizar el análisis del diseño de cursos presenciales desde el modelo de la NTCL surge porque existe dicha norma, en donde se desarrolla ampliamente cada uno de los desempeños y capacidades deseables a desarrollar en un curso de capacitación presencial, establecido en una metodología basada en el enfoque conductista.

En la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en el Departamento de Recursos Humanos, se trabaja bajo la Normas Técnicas de Competencias Laborales, pero no existe unificación de criterios y desafortunadamente son pocos los compañeros que ejercen su labor con una certificación a través de la instancia CONOCER.

Por este motivo, se abordará el análisis del elemento uno que es Diseño de cursos de capacitación presenciales de la Norma Técnica de Competencia Laboral “Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico”, así como se planteará una propuesta para enriquecer esta Norma Técnica de Competencia Laboral mediante un proceso, no solamente técnico, sino como un proceso integral para los instructores con un enfoque humanista, que coadyuven con todas las competencias necesarias para el instructor.

En el primer capítulo describo el marco de referencia ubicando a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) destacando su objetivo, misión, visión, valores, organigrama y sus funciones principales; así como a la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte, en su organización general, y de forma particular, el Departamento de Recursos Humanos, además el proceso de capacitación que efectúa la SCT.



En segundo capítulo , se desarrollará el contexto general de las competencias laborales, iniciando con los antecedentes y su génesis, su conceptualización desde las Normas Técnicas de Competencia Laboral, el cual se encuentra bajo el régimen del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Incluye también un apartado del instructor de capacitación, en donde se hace énfasis en las habilidades y destrezas que debe desarrollar, y finalmente se especificará el proceso de enseñanza-aprendizaje en adultos.

En el tercer capítulo, se abordarán los elementos necesarios para el diseño de un curso de capacitación presencial bajo la NTCL, y para ello, se explicará el proceso de administración. Un punto fundamental a considerar son las estrategias y habilidades del instructor en el diseño de los cursos, como es el manejo adecuado de los objetivos generales, específicos y particulares, desglose de actividades y técnicas de instrucción para el manejo de grupo.

En el cuarto y último capítulo se esquematizará el modelo del diseño de cursos de capacitación en su modalidad presencial, retomando la metodología didáctica para la elaboración de cursos de capacitación desde la Norma Técnica de Competencia Laboral, y una propuesta pedagógica dado que considero que el instructor deberá contar con diversas alternativas sobre su formación profesional, para el caso de esta tesina propongo el modelo humanista en donde se señala sus orígenes y fundamentos, además de algunas características del participante e instructor como facilitador del aprendizaje, así como destacar la importancia de organizar las actividades de acuerdo a los contenidos y propósitos del curso para lograr un aprendizaje significativo.

Finalmente se efectuará un apartado de conclusiones y bibliografía pertinente.

## **CAPÍTULO I. LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES (SCT)**

Para iniciar esta tesina, en este primer capítulo mencionaré las características institucionales generales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) para ubicar sus antecedentes, organización y funcionamiento, y de esta manera dar a conocer la importancia que revisten las tendencias mundiales en relación a la capacitación y cómo impacta, por supuesto, en las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

Históricamente, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, como hoy la conocemos, ha presenciado diversos y significativos cambios en nuestro país; dichos cambios han generado que la esencia de México se haya transformado, ya que antes de la llegada de los españoles, existieron grandes obras públicas importantes construidas durante el México antiguo.

A la llegada de los españoles a México, se contraponen dos mundos totalmente diferentes, generando el nacimiento de una nueva cultura, y se transforman los aspectos económicos, políticos, sociales, educativos y culturales; estos cambios dan pauta a la construcción de una nueva ciudad, que comienza a reflejarse en un estilo propio, producto de la fusión de culturas que conforman nuestra identidad nacional, y desde entonces existen grandes obras públicas que se han presenciado desde la época de la América Antigua, la Colonia, el periodo de Independencia, la etapa de la Revolución Mexicana, hasta el Siglo XXI.

Sin embargo, es hasta agosto de 1891 que se crea la Secretaría de Comunicaciones, bajo el mandato del presidente Porfirio Díaz; para 1920, se le cambia el nombre a Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. (SCOP), y en el año de 1959 se le denomina Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

Las grandes construcciones no son lo único que ha marcado al país, ya que la obra carretera ha sido transformada a su vez, en un México más productivo y mejor comunicado en las diversas regiones del país, sienta las bases para un desarrollo regionalmente equilibrado con justicia social.

Es por ello que el papel de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, comienza con la construcción de la infraestructura del transporte carretero y de obras públicas que han marcado grandes acontecimientos en nuestra historia; por lo que la SCT es la encargada de la planeación y construcción de los caminos; desde las primeras terracerías, hasta las autopistas de altas especificaciones, la Secretaría ha sido la responsable de garantizar que la obra pública preserve el bien general de los mexicanos.

### **1.1. Objetivo, Misión, Visión y Valores de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).**

A continuación presento en términos generales, el objetivo, misión, visión y valores que prevalecen de la SCT, como una institución del estado que tiene por:<sup>1</sup>

#### **Objetivo.**

*Administrar y proporcionar a las unidades administrativas de la Secretaría los servicios, recursos humanos, financieros y materiales para su adecuado funcionamiento e instrumentar los programas de modernización y desarrollo administrativo en el ámbito del Sector.*

#### **Misión.**

*Dotar al país con sistemas de transporte y de comunicaciones que, por diversos medios, hagan posible la unión de todos los mexicanos y los integren al resto del mundo, aprovechando la innovación tecnológica, promoviendo la*

---

<sup>1</sup> <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/>

*creación de valor agregado y el desarrollo económico y social, de manera equilibrada y sostenida, con pleno respeto a las peculiaridades culturales y al medio ambiente.*

Con esta misión la SCT pretende ofrecer mejores servicios en los sistemas de transporte y comunicación, todo con la idea de favorecer con calidad a los mexicanos.

### **Visión.**

*Ser un agente de cambio en el país, mediante la promoción y la generación de más y mejores servicios e infraestructura de comunicaciones y transportes, que sean accesibles a todos los mexicanos y coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida y a la construcción de una sociedad más igualitaria y justa, siempre trabajando con los más altos estándares de calidad y ética profesional, estableciendo sinergias entre los distintos niveles de gobierno y con la sociedad en general.*

### **Valores.**

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes es una secretaría que cumple con los requerimientos por ser una institución dentro de la Administración Pública que trabaja bajo el modelo de calidad y se vincula con otras secretarías de Estado con la finalidad de estar en los estándares 150-9000-2000. Lo anterior en el sexenio de Vicente Fox.

En este sentido, los valores tiene un papel fundamental en esta nueva política, por lo tanto, los valores que impulsan a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes son:<sup>2</sup>

***Orientación a Resultados:*** *Mantener la mira en el resultado que buscamos.*

***Hacer las cosas correctas:*** *Enfocar nuestros esfuerzos en aquellas actividades de mayor impacto y valor agregado.*

---

<sup>2</sup> <http://cambioestructural.sct.gob.mx/index.php?id=472>

**Hacer que las cosas sucedan con calidad:** Lograr rápidamente los resultados que nos planteamos, resolviendo cualquier circunstancia adversa que se presente.

**Conocimiento de valor agregado:** Adquirir y compartir rápidamente conocimiento, como el principal activo de lo que hacemos.

**Mejora continua y superación personal:** Mejorar cada día lo que hacemos y como lo hacemos, buscando persistentemente superarnos como profesionales y como personas.

**Comunicación:** Saber decir y saber escuchar abiertamente las cosas relevantes.

Estos preceptos deberían prevalecer en todos los colaboradores de esta Secretaría con el fin de desempeñar las funciones con calidad, y así contribuir a las expectativas para poder ser competitivos a nivel mundial.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) de México es la Secretaría de Estado a la que según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo 36 le corresponden las siguientes funciones:<sup>3</sup>

- I. Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte y las comunicaciones de acuerdo a las necesidades del país.
- II. Regular, inspeccionar y vigilar los servicios públicos de correos y telégrafos y sus servicios diversos; conducir la administración de los servicios federales de comunicaciones eléctricas y electrónicas y su enlace con los servicios similares públicos concesionados con los servicios privados de teléfonos, telégrafos e inalámbricos, y con los estatales y extranjeros; así como del servicio público de procesamiento remoto de datos.
- III. Otorgar concesiones y permisos previa opinión de la Secretaría de Gobernación, para establecer y explotar sistemas y servicios telegráficos, telefónicos, sistemas y servicios de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites, de servicio público de procesamiento remoto de datos, estaciones de radio experimentales, culturales y de aficionados y estaciones de radiodifusión comerciales y culturales; así

---

<sup>3</sup> <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>

- como vigilar el aspecto técnico del funcionamiento de tales sistemas, servicios y estaciones.
- IV. Otorgar concesiones y permisos para establecer y operar servicios aéreos en el territorio nacional, fomentar, regular y vigilar su funcionamiento y operación, así como negociar convenios para la prestación de servicios aéreos internacionales;
  - V. Regular y vigilar la administración de los aeropuertos nacionales, conceder permisos para la construcción de aeropuertos particulares y vigilar su operación;
  - VI. Administrar la operación de los servicios de control de tránsito, así como de información y seguridad de la navegación aérea;
  - VII. Construir las vías férreas, patios y terminales de carácter federal para el establecimiento y explotación de ferrocarriles, y la vigilancia técnica de su funcionamiento y operación;
  - VIII. Regular y vigilar la administración del sistema ferroviario;
  - IX. Otorgar concesiones y permisos para la explotación de servicios de autotransportes en las carreteras federales y vigilar técnicamente su funcionamiento y operación, así como el cumplimiento de las disposiciones legales respectivas;
  - X. (Derogada);
  - XI. Participar en los convenios para la construcción y explotación de los puentes internacionales;
  - XII. Fijar normas técnicas del funcionamiento y operación de los servicios públicos de comunicaciones y transportes, y las tarifas para el cobro de los mismos, así como otorgar concesiones y permisos, y fijar las tarifas y reglas de aplicación de todas las maniobras y servicios marítimos, portuarios, auxiliares y conexos relacionados con los transportes o las comunicaciones; y participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el establecimiento de las tarifas de los servicios que presta la administración pública federal de comunicaciones y transportes;
  - XIII. Fomentar la organización de sociedades cooperativas cuyo objeto sea la prestación de servicios de comunicaciones y transportes;
  - XIV. Regular, promover y organizar la marina mercante;

- XV. Establecer los requisitos que deba satisfacer el personal técnico de la aviación civil, marina mercante, servicios públicos de transporte terrestre y de telecomunicaciones, así como conceder las licencias y autorizaciones respectivas;
- XVI. Regular las comunicaciones y transportes por agua;
- XVII. Inspeccionar los servicios de la marina mercante;
- XVIII. Construir, reconstruir y conservar las obras marítimas, portuarias y de dragado, instalar el señalamiento marítimo y proporcionar los servicios de información y seguridad para la navegación marítima;
- XIX. Adjudicar y otorgar contratos, concesiones y permisos para el establecimiento y explotación de servicios relacionados con las comunicaciones por agua; así como coordinar en los puertos marítimos y fluviales las actividades de servicios marítimos y portuarios, los medios de transporte que operen en ellos y los servicios principales, auxiliares y conexos de las vías generales de comunicación para su eficiente operación y funcionamiento, salvo los asignados a la Secretaría de Marina;
- XX. Administrar los puertos centralizados y coordinar los de la administración paraestatal, y otorgar concesiones y permisos para la ocupación de las zonas federales dentro de los recintos portuarios;
- XXI. Construir y conservar los caminos y puentes federales, incluso los internacionales; así como las estaciones y centrales de autotransporte federal;
- XXII. Construir y conservar caminos y puentes, en cooperación con los gobiernos de las entidades federativas, con los municipios y los particulares;
- XXIII. Construir aeropuertos federales y cooperar con los gobiernos de los Estados y las autoridades municipales, en la construcción y conservación de obras de ese género;
- XXIV. Otorgar concesiones o permisos para construir las obras que le corresponda ejecutar;
- XXV. Cuidar de los aspectos ecológicos y los relativos a la planeación del desarrollo urbano, en los derechos de vía de las vías federales de comunicación;
- XXVI. Promover y, en su caso, organizar la capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico en materia de comunicaciones y transportes, y

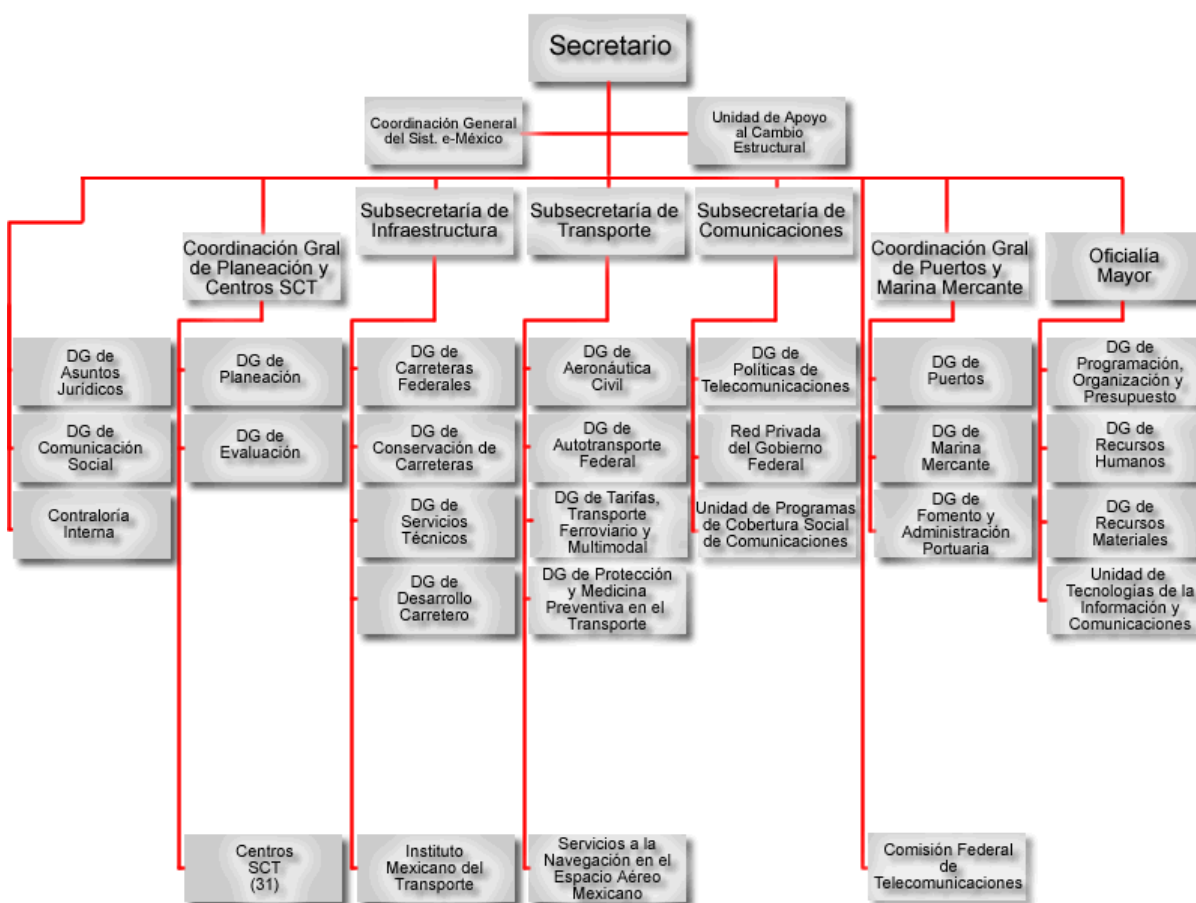
XXVII. Los demás que expresamente le fijen las leyes y reglamentos.

Las funciones son muy amplias ya que es una Secretaría fundamental para el desarrollo del país, por ello su organización es compleja.

## 1.2. Organigrama de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Las funciones anteriormente descritas de la SCT, nos da pauta a una organización muy compleja y para el cumplimiento de éstas, la SCT se divide en Subsecretarías que permiten su cumplimiento en términos generales; las cuales son: Subsecretaría de Infraestructura, Subsecretaría de Comunicaciones y Subsecretaría de Transportes, estas a su vez tienen diversas direcciones y departamentos a su mando, siendo su estructura organizacional la siguiente: <sup>4</sup>

**Figura Número 1. Organigrama de la SCT**



<sup>4</sup> [http://normatividad.sct.gob.mx/fileadmin/organigram\\_html/organigrama2.htm](http://normatividad.sct.gob.mx/fileadmin/organigram_html/organigrama2.htm)



Para el funcionamiento adecuado de la SCT, y de acuerdo con su reglamento interno, cada una de las subsecretarías tienen objetivos y funciones específicas, estas son:

**a) SUBSECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA:**

La Subsecretaría de Infraestructura tiene relativa implicación en relación a esta tesina, cuyo objeto de estudio es la capacitación bajo la NTCL, pero se señala, ya que está al nivel de la Subsecretaría de Transporte, y de ahí se deriva la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte; y esta Dirección tiene injerencia directamente con la capacitación.

La Subsecretaría de Infraestructura tiene el siguiente objetivo:

*“Impulsar el desarrollo y modernización de la infraestructura carretera tanto federal como concesionada, mediante la coordinación de los programas de construcción, ampliación, reconstrucción y conservación, que permitan la movilización de personas y bienes en menores tiempos de recorrido con mejores condiciones de operación y seguridad.”<sup>5</sup>*

Sus funciones principales son:

- 1) “Establecer y vigilar la aplicación de las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la ejecución de las acciones en materia de infraestructura carretera, a cargo de las áreas de su responsabilidad.
- 2) Someter a la consideración del Secretario del Ramo los acuerdos de su competencia, así como las propuestas de organización de las unidades administrativas adscritas.
- 3) Programar, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas de su adscripción; definir medidas de mejoramiento administrativo, de desconcentración y delegación de facultades en sus subalternos.

---

<sup>5</sup> <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-infraestructura/>

- 4) Definir, integrar y expedir normas oficiales mexicanas, así como expedir y certificar copias de documentos o constancias que existan en sus archivos en los casos que procedan.
- 5) Dirigir, controlar y evaluar la realización de los programas de construcción, ampliación, reconstrucción y conservación de la red carretera y puentes federales, así como dirigir la política para desarrollar el sistema de carreteras de cuota.
- 6) Dirigir y coordinar la formulación de los proyectos de programas y presupuestos de las unidades administrativas que tenga adscritas y participar en los correspondientes a las entidades del Sector.
- 7) Otorgar los permisos y autorizaciones dentro del ámbito de su competencia, así como declarar administrativamente su nulidad o revocación, sin perjuicio de que tales facultades puedan ser delegadas; suscribir los contratos, convenios, acuerdos y documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones, así como resolver sobre las licitaciones públicas en el ámbito de su competencia y opinar sobre convenios, contratos, concesiones, permisos y autorizaciones que celebre u otorgue la Secretaría en asuntos de su competencia.”<sup>6</sup>

#### **b) SUBSECRETARÍA DE COMUNICACIONES:**

El objetivo de esta subsecretaría es:

*“Contribuir a la modernización y expansión de la infraestructura y de los sistemas de telecomunicaciones y radiodifusión, mediante una regulación eficiente para inducir su desarrollo en un marco de apertura a la competencia de nuevos servicios en los que se aprovechen las innovaciones tecnológicas.”<sup>7</sup>*

Las funciones a desarrollar son:

- 1) “Dirigir, controlar y normar lo relativo a la administración, operación, prestación y fomento de los servicios de telecomunicaciones y radiodifusión, informática y teleinformática.

---

<sup>6</sup> <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-infraestructura/>

<sup>7</sup> <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-comunicaciones/>

- 2) Otorgar los permisos y autorizaciones de los asuntos relativos a sus atribuciones; suscribir los contratos, convenios, acuerdos y documentos relativos a su competencia, así como resolver sobre las licitaciones públicas y opinar sobre los contratos, convenios, concesiones, permisos y;
- 3) Autorizaciones que le correspondan según la normatividad aplicable.
- 4) Someter a la consideración del Secretario los estudios, proyectos y acuerdos de las unidades administrativas de su adscripción.
- 5) Programar, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas que se le adscriban, así como definir medidas de mejoramiento administrativo, de desconcentración y delegación de facultades en sus subalternos.
- 6) Dirigir la participación de la Secretaría en las actividades relacionadas con los servicios de comunicaciones que se negocien con otros gobiernos, foros y organismos internacionales, así como para difundir la posición del país al respecto e integrar delegaciones para participar en eventos en la materia.
- 7) Expedir normas oficiales mexicanas y difundirlas, sobre los asuntos que le competen, así como expedir y certificar documentos y constancias que existan en los archivos a su cargo cuando procedan.
- 8) Coordinar y evaluar los programas de investigación, desarrollo y adaptación tecnológica, así como la promoción para la fabricación de equipos y componentes que sustituyan su importación.”<sup>8</sup>

### **c) SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES:**

Finalmente, la Subsecretaría de Transportes tiene como objetivo principal:

*“Contribuir a la modernización y lograr un sano desarrollo del transporte aéreo, terrestre y ferroviario, puertos y aeropuertos y establecer la coordinación entre los distintos modos de transporte y con las instancias estatales y municipales en los términos de lo dispuesto por el Plan Nacional de Desarrollo y los programas correspondientes, para conformar un sistema de transporte, seguro,*

---

<sup>8</sup><http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-comunicaciones/>

*eficiente, moderno y rentable que proporcione un servicio de calidad, coadyuve a la integración regional y sea competitivo en el mercado internacional.*<sup>9</sup>

Sus funciones a desarrollar son:

- 1) “Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar que el funcionamiento de las unidades administrativas que se le adscriban, se realicen en apego a las disposiciones legales aplicables, así como establecer las políticas, normas, sistemas y procedimientos para su adecuado funcionamiento y mejoramiento. Asimismo, definir y aplicar medidas para su desconcentración administrativa, y para delegar facultades en sus subalternos.
- 2) Someter a la aprobación del Secretario los estudios, proyectos y asuntos internos.
- 3) Dirigir, normar, controlar y evaluar la administración, operación y prestación de los servicios públicos y privados de transporte aéreo, autotransporte federal, ferroviario, multimodal y demás servicios auxiliares y conexos.
- 4) Apoyar la capacitación técnica del personal de las unidades administrativas adscritas.
- 5) Coordinar y aprobar los anteproyectos de programa y presupuestos de sus unidades adscritas, así como analizar y participar en los relativos a las entidades del Sector y verificar su adecuada aplicación.
- 6) Dirigir y controlar los servicios de protección y medicina preventiva al personal que interviene en la operación de los distintos modos de transporte establecidos en las vías generales de comunicación, y vigilar la aplicación de las disposiciones en la materia.
- 7) Autorizar, dentro de su ámbito de competencia, las tarifas y reglas de aplicación para los servicios, maniobras y servicios conexos en materia ferroviaria, carretera, autotransporte, aviación civil y aeroportuaria.
- 8) Dirigir las acciones de vigilancia, seguridad y protección en zonas federales y vías generales de comunicación.

---

<sup>9</sup> <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-transporte/>

- 9) Otorgar los permisos y autorizaciones para la prestación de los servicios de transporte terrestre, aéreo, ferroviario y multimodal, así como aquellos que le corresponda al ámbito de su competencia; asimismo, declarar administrativamente su nulidad o revocación según proceda.
- 10) Suscribir contratos, convenios, acuerdos y demás documentación en el ejercicio de sus funciones, así como dictaminar las licitaciones públicas a solicitud de las unidades administrativas a su cargo y opinar respecto de las concesiones y autorizaciones que celebre u otorgue la Secretaría, relacionados con los diferentes modos de transporte de su competencia.
- 11) Expedir y difundir normas oficiales mexicanas en el ámbito de su competencia.”<sup>10</sup>

### **1.3. Objetivo, Misión, Visión y Valores de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte.**

En el siguiente apartado, desarrollaré los objetivos por alcanzar en la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte, y específicamente, en el Departamento de Recursos Humanos, que para fines de esta tesina, es donde se trabaja en el área de capacitación bajo algunas Normas de Competencia Laboral.

Dentro de esta subsecretaría, se encuentra la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte. Dada la importancia que tiene el transporte en sus diversas modalidades como son: aéreo, carretero, marítimo, y ferroviario, es obligación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de conservar eficaces reglas de seguridad, por lo que era imprescindible que en nuestro país existiera un servicio de protección y medicina preventiva en el área de transporte lo que culmina con la creación de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte en el año de 1978 por parte del Gobierno Federal, siendo ésta dependencia de la SCT.

---

<sup>10</sup> <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-transporte/>

La Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte, tiene por objeto regular el servicio de medicina preventiva en el transporte, mediante la práctica de los exámenes psicofísico integral, médico en operación y toxicológico, para la expedición de las constancias correspondientes al personal de nacionalidad mexicana o extranjera que en las vías generales de comunicación, participe en la operación, conducción o auxilio de los diversos modos de transporte, sus servicios auxiliares y conexos, por ello tiene la siguiente misión y visión.

**Misión.**

*“Prevenir la ocurrencia de accidentes y con ello proporcionar seguridad y confianza a los usuarios del Transporte Público Federal, mediante la verificación de la integridad psicofísica, por sí o por conducto de terceros autorizados, de quienes intervienen en la conducción, operación y auxilio del transporte en las Vías Generales de Comunicación y sus servicios auxiliares y conexos.”<sup>11</sup>*

**Visión.**

*“Transformar la Dirección General en una organización con elevados estándares académicos en medicina, impulsora de la especialidad en medicina del transporte y normativa, en materia de factores humanos de prevención de accidentes, que permita una reducción constante de estos en el sistema público federal, permitiendo su desarrollo con seguridad.”<sup>12</sup>*

Con respecto a sus objetivos de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte son:

**Objetivos estratégicos:**

- “Reforzar las medidas de prevención de accidentes ocasionados por factores humanos en las Vías Generales de Comunicación con el propósito de garantizar la seguridad de los usuarios.

---

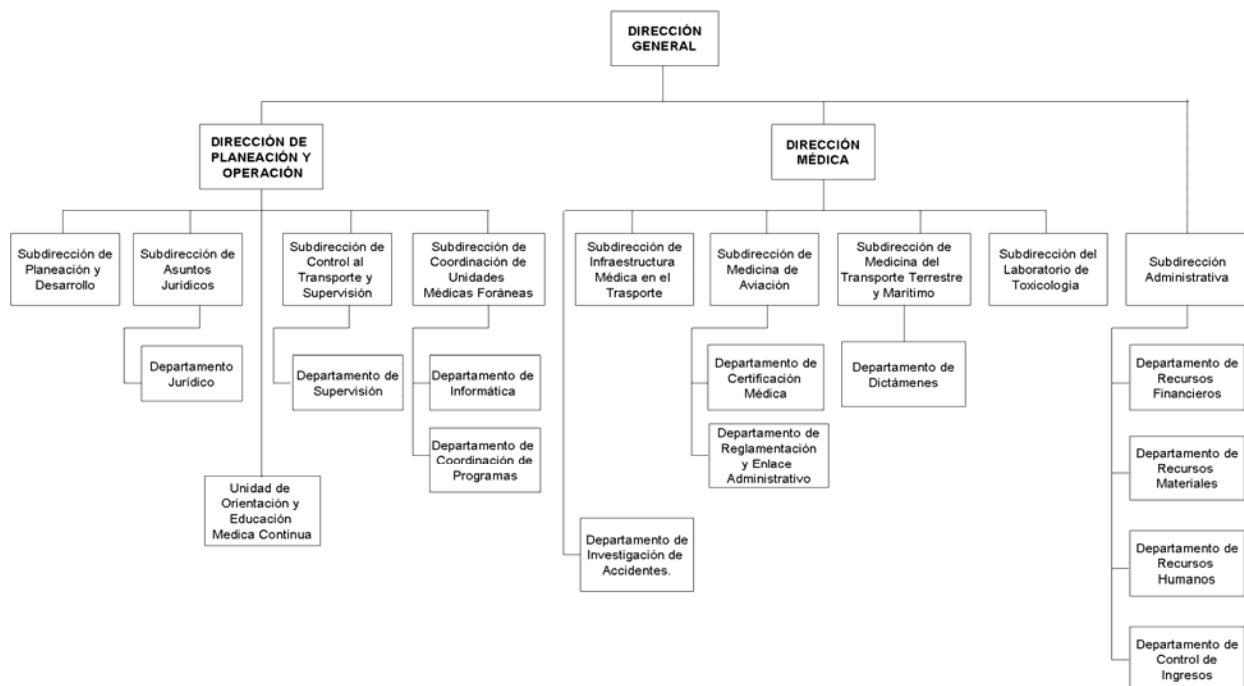
<sup>11</sup> Manual de Organización de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte, p. 10.

<sup>12</sup> Ibid, p. 11.

- Actualizar el marco normativo en materia de seguridad en el transporte para garantizar la seguridad y eficiencia en los distintos modos de transportes.
- Controlar y supervisar los programas en materia de protección y medicina preventiva para garantizar la seguridad y eficiencia de los distintos modos de transporte público federal.
- Participar en los mercados mundiales con el fin de garantizar los principios de reciprocidad efectiva y oportunidades equitativas.
- Mejorar los niveles de calidad de atención médica, con el propósito de garantizar la aptitud física del personal que opera, conduce o auxilia los diversos modos de transporte público federal.”<sup>13</sup>

La Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte, se estructura de la siguiente manera:<sup>14</sup>

**Figura Número 2. Organigrama de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte**



<sup>13</sup> Ibid, p. 12.

<sup>14</sup> Ibid, p. 13.

En relación a la normatividad, de acuerdo al Artículo 22 del Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, aprobada en junio de 2003 le corresponden a la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte, las siguientes funciones:

- I. "Proponer la política y programas en materia de protección y medicina preventiva en el transporte;
- II. Determinar las condiciones psicofísicas del personal que interviene en el sistema operativo del autotransporte federal, del transporte ferroviario, multimodal, marítimo portuario y aeronáutico, y de sus servicios auxiliares y conexos de jurisdicción federal; así como practicar por sí o a través de terceros los exámenes médicos y emitir los dictámenes de aptitud;
- III. Determinar las condiciones psicofísicas que deberán reunir los aspirantes a ingresar a las escuelas técnicas de la Secretaría ; ordenar la práctica de los exámenes médicos necesarios de conformidad con las disposiciones legales aplicables; emitir los dictámenes de aptitud correspondientes, así como expedir, controlar y certificar las constancias médicas;
- IV. Verificar, en los casos en que se haya otorgado autorización a terceros para practicar exámenes psicofísicos integrales, médicos en operación y toxicológicos, las condiciones de realización y la calidad técnica de los mismos, así como la de los productos, aparatos e instrumental médico con los que los practiquen;
- V. Establecer y difundir medidas preventivas tendientes al fomento y mejoramiento de
- VI. la salud del personal que interviene en la operación de los diferentes modos de transporte, así como de los usuarios de los servicios;
- VII. Asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría en materia de higiene, seguridad y de medicina en general;
- VIII. Participar en la investigación, desde el punto de vista médico, sobre los accidentes de tránsito ocurridos en vías generales de comunicación;
- IX. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias establecidas en materia de protección y medicina preventiva en el transporte, así como las que al respecto dicte la Secretaría;



- X. Apercibir a los infractores, así como imponer, graduar y, en su caso, reducir y cancelar las sanciones por violaciones a las disposiciones que en materia de medicina preventiva en el transporte establecen las leyes y reglamentos aplicables, y cuando proceda dar aviso a las autoridades hacendarias y efectuar las notificaciones respectivas;
- XI. Conocer sobre las impugnaciones y recursos promovidos contra los diagnósticos o constancias de aptitud o no aptitud temporal o permanente;
- XII. Establecer los lineamientos que deberán observarse en la prestación de la atención médica de urgencias que sea responsabilidad de los concesionarios o de la Secretaría, en los paradores, unidades centinela y en las carreteras de jurisdicción federal;
- XIII. Emitir la normatividad en materia de protección y medicina preventiva en el transporte que deberán observar las unidades médicas, centros de medicina de aviación y módulos de exámenes médicos en operación en todo el país;
- XIV. Participar en los estudios para el señalamiento de los caminos de jurisdicción federal y en los de ingeniería y tránsito para la prevención de accidentes, en coordinación con la Dirección General de Autotransporte Federal, y
- XV. Participar en foros internacionales, así como en la negociación de los tratados y convenios internacionales, relacionados con la protección y medicina preventiva en el transporte; y proponer las acciones de control y mejoramiento de la salud.”<sup>15</sup>

Por ello, las principales actividades del Sector de Comunicaciones y Transportes son la búsqueda de estrategias que permitan mejorar los niveles de seguridad en las vías generales de comunicación, a través de la prevención y disminución de los accidentes que ocurren en ellas. En el marco de distintas concepciones sobre los propósitos y modelos de desarrollo, el crecimiento demográfico y las actividades económicas asociadas han incrementado las demandas de la práctica de exámenes psicofísicos, médicos en operación y toxicológicos en la mayor parte del país.

---

<sup>15</sup> [http://normatividad.sct.gob.mx/uploads/media/reglamento\\_int\\_sct.pdf](http://normatividad.sct.gob.mx/uploads/media/reglamento_int_sct.pdf)

#### **1.4. El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte.**

En este apartado se describe el objetivo y funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte.

En el Departamento de Recursos Humanos se pueden planear diferentes programas de mejora continua en la oficina de capacitación que van desde plantear trabajos que tengan como objetivo un conjunto de sistemas, normas y técnicas para ser más eficientes y dinámica la programación, ejecución y el control de diversos procesos.

Por ello tiene el siguiente objetivo: *“Organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos humanos, necesarios para el buen funcionamiento del área y de manera más específica las funciones de la oficina de capacitación y desarrollo de personal.”*<sup>16</sup>

A continuación se presentan las funciones principales del Departamento de Recursos Humanos:

- “Verificar que la elaboración de las constancias de nombramiento, bajas, licencias, reanudaciones, quinquenios, prestaciones y demás movimientos administrativos del personal, se realicen conforme a la normatividad establecida en la materia, para aplicar y llevar a cabo los movimientos administrativos requeridos por los trabajadores.
- Actualizar la plantilla del personal adscrito a esta Dirección General, así como realizar un reporte bimestral del padrón de mandos medios, a fin de llevar un control del personal activo y sus movimientos administrativos.
- Organizar y controlar los expedientes del personal activo y del que causó baja, así como expedir las hojas de servicio y las constancias de evolución

---

<sup>16</sup> Manual de Organización de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte, p. 38.

de salarios para el personal jubilado, a efecto de resguardar y llevar un registro de la historia laboral de cada trabajador.

- Verificar que el registro de asistencia de los trabajadores adscritos a esta Unidad Administrativa, se realice conforme a la normatividad aplicable, a fin de llevar un control de las incidencias en las que incurre el trabajador.
- Realizar la gestión de pagos quincenales y de las diversas prestaciones a la que son acreedores los trabajadores, a efecto de que reciban en tiempo y forma las remuneraciones y prestaciones salariales a las que por normatividad tienen derecho.
- Gestionar la inscripción y desincorporación al Seguro de Gastos Médicos Mayores y al Seguro de Separación Individualizada del personal de mando medio y superior, para que éstos disfruten de tales beneficios.
- Implementar programas de evaluación del desempeño del personal operativo tales como: programa de puntualidad y eficiencia, estímulos y recompensas, reconocimiento a la integridad, calificación de escalafón y el otorgamiento del empleado del mes, así como la evaluación del personal de mando medio de esta Dirección General, de acuerdo a lo establecido por la Ley del Servicio Profesional de Carrera, a efecto de conocer y reconocer el desempeño laboral de cada servidor público.
- Implementar y supervisar el Programa de Capacitación Anual de los Servidores Públicos de la institución a través de la detección de necesidades de capacitación así como difundir los programas deportivos, culturales y de educación a fin de que el personal cuente con la capacitación pertinente para su desarrollo profesional y personal.”<sup>17</sup>

### **1.5. Funciones de la Oficina de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos.**

Dentro de las actividades que realiza esta oficina y de acuerdo a las políticas establecidas con base a las funciones que se encuentran en el manual de procedimientos de esta Institución son:

---

<sup>17</sup> Ibid, p. 38-39.

- a) **Reclutamiento y Selección de Personal**, cuyo objetivo es captar y elegir a los aspirantes que cumplan con los requisitos indicados en el profesiograma del Catálogo de Puestos Institucional, y de las Condiciones Generales de Trabajo.
- b) **Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales**, su objetivo es brindar la oportunidad a los pasantes de los niveles educativos técnico y superior de prestar su servicio social integrándose a los programas y proyectos de investigación de acuerdo con la normatividad vigente.
- c) **Programa de Estímulos y Recompensas**, este programa tiene como propósito general estimular la eficiencia de los procesos de trabajo e influir positivamente en el cambio de actitud de los trabajadores, ponderando los aspectos más relevantes de su desempeño.
- d) **Programa de Capacitación**, su función implica una serie de actividades organizadas en forma sistemática con el propósito de dotar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

#### **1.6. El proceso de capacitación en la SCT.**

Para efectuar el proceso de capacitación, es conveniente que el instructor posea los conocimientos suficientes acerca de cómo se desarrolla dicho proceso, el cual se realiza en cuatro etapas, señaladas en los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público, establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los cuales aparecen en el “Manual del Instructor Interno de Capacitación” de la propia Secretaría. En la siguiente tabla se especifican las etapas de este proceso.

### **Cuadro Número 1. Etapas del proceso de capacitación.**

<b>ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA SCT.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Detección de necesidades de capacitación.</li><li>• Programación de acciones de capacitación.</li><li>• Ejecución de acciones de capacitación.</li><li>• Seguimiento y evaluación de acciones de capacitación.</li></ul>

A continuación desgloso cada una de las siguientes etapas anteriormente mencionadas:

- **Detección de necesidades de capacitación.**

“El diagnóstico de necesidades de capacitación constituye la etapa básica del proceso institucional de capacitación de la Dependencia puesto que se encuentra dirigida, en forma especial, a captar los requerimientos del personal de base, de confianza y de los mandos medios y superiores.”<sup>18</sup> La detección de necesidades se define en función de diferentes parámetros: El primero de ellos se denomina inducción a la SCT, éste se refiere a la necesidad genérica que la Dependencia tiene que proporcionar a todos sus servidores públicos un conocimiento preciso acerca de la naturaleza de la Administración Pública Federal, del Sector Comunicaciones y Transportes, y de la propia Dependencia, lo que permite fortalecer la vocación al servicio y que el personal adquieran una mayor conciencia de la importancia de la institución donde laboran, así como de sus actividades de trabajo.

El segundo parámetro lo constituye la Capacitación en el Puesto, esta capacitación surge cuando existe entre los estándares de ejecución derivados del perfil del puesto y el desempeño real del trabajador. Es decir, estas necesidades se determinan cuando los conocimientos, habilidades, y/o actitudes que poseen los trabajadores, son deficientes, obsoletos o

---

<sup>18</sup> SCT, *Manual del instructor interno de capacitación de la SCT*. Dirección de capacitación y desarrollo personal, p.22.

inapropiados para el puesto o las actividades laborales que desempeñan por requerimientos del servicio.

Otro parámetro para diagnosticar necesidades de capacitación está constituido por el requerimiento de preparar algunos servidores públicos para que desempeñen un puesto diferente al que actualmente ocupan o para que realicen actividades de trabajo distintas o de un mayor nivel de complejidad. Cuando esta necesidad se presenta, se puede satisfacer con acciones de Capacitación para el Puesto.

El parámetro de Actualización Profesional se refiere a la necesidad que puede tener cualquier servidor público de actualizar sus conocimientos, habilidades, o actitudes para obtener una mejor preparación profesional, laboral o personal independientemente del puesto que ocupen o de las actividades laborales que desempeñan.

Por último, los servidores públicos también tienen la necesidad de que se les proporcione un determinado tipo de capacitación, que contribuye a su superación individual de acuerdo con intereses muy particulares. Al detectar estas necesidades, se pueden programar acciones de capacitación para el desarrollo personal que les satisfagan, a esto se le denomina Capacitación para el Desarrollo Personal.

De acuerdo con este planteamiento, los resultados concretos que la SCT, obtiene al término de esta primera etapa para desarrollar el proceso de capacitación, son los siguientes:

- “Una descripción de los conocimientos, habilidades y actitudes en los que se debe capacitar al personal de base, de confianza y de mandos medios y superiores que servirá de base para elaborar el Programa Institucional de Capacitación de la Dependencia así como los programas Operativos Anuales de Capacitación de sus unidades administrativas.
- El número y datos personales de los servidores públicos que serán capacitados, en función de lo cual, se determinan las metas que al respecto deberán lograrse durante el periodo correspondiente a un ejercicio.

- Definir la amplitud del Programa Institucional de Capacitación así como la naturaleza de sus acciones para que resulten apropiadas para satisfacer las necesidades detectadas.”<sup>19</sup>

Esta primera etapa del proceso institucional de capacitación, plantea que el instructor interno tenga un conocimiento preciso acerca de las necesidades de capacitación, que tendrá como responsabilidad satisfacer con una acción de capacitación determinada.

- **Programación de acciones de capacitación.**

Esta segunda etapa del proceso de capacitación se elabora con base en los resultados de la detección de necesidades, el Programa Institucional de Capacitación así como los Programas Operativos Anuales de Capacitación de las unidades administrativas señalando, en estos dos instrumentos básicos para la planeación: los objetivos, metas, recursos presupuestales y acciones de capacitación a desarrollar en forma calendarizada y anual.

“En esta etapa del proceso de capacitación se especifican las modalidades didácticas de acciones que se impartirán en función de los Subprogramas y las finalidades que se pretenden alcanzar. Dichas modalidades pueden ser curso monográfico, curso-taller, seminario, conferencia, simposio, congreso, sesión plenaria y/o sesión de trabajo.”<sup>20</sup>

De esta forma, el resultado que se obtiene de esta segunda etapa del proceso institucional de capacitación en la SCT, consiste en que cada Dirección General o equivalente y Centro SCT define las acciones de capacitación que deberán ser impartidas a su personal, precisándose las fechas, horario, lugar e instructor para tal efecto.

Cada acción de capacitación se integra por los siguientes elementos:

- “Nombre de la acción.
- Modalidad didáctica.
- Necesidades de capacitación a satisfacer.
- Servidores públicos a los que va dirigida.

---

<sup>19</sup> Ibid, p.23.

<sup>20</sup> Ibid, p. 24.

- Objetivos de aprendizaje.
  - Indicadores de productividad.
  - Contenido temático.
  - Actividades de enseñanza y de aprendizaje.
  - Medios y materiales didácticos de apoyo.
  - Evaluación.”<sup>21</sup>
- **Ejecución de acciones de capacitación.**

Esta etapa comprende la integración de los recursos humanos, materiales y financieros para llevar a cabo las acciones de capacitación previamente programadas por cada Dirección. La importancia de ella radica en que con su realización, se satisfacen las necesidades de capacitación detectadas como resultado del proceso de diagnóstico respectivo.

Por ello, para que esta etapa se pueda efectuar, es necesario que, previo a la ejecución de cada acción de capacitación, se hayan cubierto los siguientes aspectos:

- “Los participantes que según el diagnóstico asistirán a la acción de capacitación que se trate, deberán haber sido informados de ello de manera que se encuentren dispuestos a presentarse el día en que se inicie.
- El instructor deberá haber preparado todo lo que didácticamente se requiere para impartir la acción de capacitación.
- El aula en donde se realizará la acción mencionada deberá estar preparada y lista para ocuparse.
- Los recursos tanto didácticos como administrativos que se requerirán para que la acción se realice también deberán estar a la disposición del instructor y de los participantes.”<sup>22</sup>

Por otra parte, durante la ejecución de cada acción de capacitación, se deberán atender los siguientes aspectos:

---

<sup>21</sup> Ibid, p. 28.

<sup>22</sup> Ibid, p. 29.



- Desarrollar la acción de acuerdo con lo establecido en el programa de actividades respectivo, de manera que se inicien y concluyan puntualmente todas las sesiones de trabajo, se cumpla con el total de horas asignadas y se realicen las actividades de enseñanza-aprendizaje previstas.
- Poner a disposición de los participantes los recursos que se necesiten, y hacer todos los esfuerzos para propiciar que logren los objetivos de capacitación que han sido propuestos.

Todo ello para verificar si el evento cambió las expectativas y/o requerimientos para lo que fue diseñado.

- **Seguimiento y evaluación de acciones de capacitación.**

El objetivo de esta última etapa del proceso de capacitación, es determinar por medio de la evaluación el impacto que las acciones de la capacitación ejecutadas tuvieron, para estimar el grado en que se satisficieron las necesidades de capacitación previamente detectadas.

Lo anterior plantea la necesidad de obtener evidencia objetiva del proceso de capacitación, evaluando ésta al término de cada acción y así mismo de que pasado cierto periodo de tiempo, se obtengan datos igualmente objetivos del nivel de impacto, evaluando con diversos instrumentos la influencia de la acción, en su desempeño laboral. De esta manera, se puede estimar el impacto de la capacitación en la productividad laboral de los servidores públicos.

De acuerdo con este planteamiento, los indicadores generales con los que se puede considerar que una acción de capacitación ha tenido éxito, son los siguientes:

- “El grado en que los participantes lograron los objetivos de aprendizaje al término de una acción de capacitación y;
- El grado en el que lo aprendido por los participantes se vincula a las funciones, actividades y tareas propias de los puestos o actividades laborales que desempeñan o a su desarrollo personal satisfaciéndose así las necesidades detectadas.”<sup>23</sup>

Cualquier acción de capacitación está dirigida a satisfacer las necesidades previamente diagnosticadas, las cuales pueden tener la finalidad de preparar a los participantes ya sea para mejorar su desempeño laboral, para cumplir con otras responsabilidades o para favorecer su desarrollo personal.

Finalmente, también la evaluación y seguimientos de los eventos de capacitación son una fuente de información para verificar que los recursos utilizados para ese rubro fueron los adecuados.

En este primer capítulo, he presentado el marco de referencia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte que es donde se ubica, el Departamento de Recursos Humanos; ya que es en donde se maneja el proceso de capacitación con la finalidad de que el lector conozca sus principales funciones y su organización, dentro de esta Institución, con el enfoque “Norma Técnica de Competencia Laboral”, misma que rige dicho proceso y que se desglosa en el siguiente capítulo.

---

<sup>23</sup> Ibid, 30.

## **CAPÍTULO II. LAS COMPETENCIAS LABORALES.**

En este segundo capítulo se abordará el enfoque empleado para la realización del área de capacitación; de acuerdo a las competencias laborales; en donde las instituciones se han vuelto más flexibles de acuerdo a los avances tecnológicos y al fenómeno de la globalización.

En este contexto la capacitación no puede verse como una actividad aislada y desvinculada, por lo que modifica la formación de sus recursos humanos, en este nuevo sistema de relaciones laborales; se trata de lograr un trabajo inteligente en todos los niveles de la organización, para obtener un nuevo perfil del trabajador para que domine las capacidades necesarias de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Este nuevo modelo se caracteriza porque el aprendizaje tiene lugar en muy diversas condiciones, tanto formales como informales. La capacitación se orienta durante toda la vida, convirtiéndose en factor de cambio en las instituciones y ejes primordiales de las estrategias de competitividad, crecimiento económico y desarrollo social.

### **2.1. Antecedentes y génesis de las competencias laborales.**

El Modelo de formación y capacitación basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) surge en los años sesenta, pero más consistente a finales de los setenta y principios de los ochenta, consolidándose en países como Francia, Inglaterra, Estados Unidos y Canadá. En México tiene presencia a partir de la década de los 90, con reformas en sus sistemas escolares teniendo como fin vincular el trabajo académico con las organizaciones laborales, difundiéndose en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia, y calidad de la formación que ayude a las personas a tener éxito laboral.

Años después, las empresas orientan la evaluación de calificación personal y desempeño laboral, incursionando en un enfoque y uso de competencias nuevas en el ámbito laboral, y especialmente en la gestión de los recursos humanos.

La implementación de las competencias en el ámbito laboral requieren del análisis y la construcción de una sólida base conceptual de la identificación de éstas, en la que sea coherente con la realidad organizacional y los paradigmas impresos; en caso contrario, se torna imposible o distorsionado su uso y cuestionaría la pretensión de contribuir a la implantación de una “gestión por competencias”.<sup>24</sup>

El sistema de competencias laborales en México, se ha desarrollado en dos vertientes: la educativa y la laboral. Los educadores han criticado este sistema por promover una visión de la educación y capacitación en principio conductista; no se consideran adecuadamente los conocimientos, los valores y las actitudes esenciales para la adquisición de habilidades y conocimientos técnicos. Se señala que las normas de competencia se relacionan con el logro de objetivos industriales de corto plazo y no con la adquisición de habilidades o de la educación del individuo, siendo que la educación básica está asentada en normas de competencia, y tienen una visión prescriptiva, es decir, determinada por normas básicas y genéricas; no se interesa en determinar los motivos por los que debe llevarse a cabo una tarea o en cómo aplicar este conocimiento a otras situaciones.<sup>25</sup>

El sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en México inició en 1995 mediante un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación que desarrollaron de manera conjunta la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) que creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) que es la base para la

---

<sup>24</sup> Benavides, Olga, *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. México, McGraw Hill, 2001. p. 33.

<sup>25</sup> Álvarez, Lourdes, y de la O, Claudia. *Evaluación y Certificación de Competencias laborales en México*. En Contaduría y Administración. Núm. 216. Mayo-Agosto 2005. UNAM. p. 16.

operación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).<sup>26</sup>

Las críticas de implementar una educación con base en competencias dentro del ámbito laboral, dio pauta a la creación del modelo en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), las cuales exigen que la enseñanza sea integral, que el empleado combine sus conocimientos generales y específicos con experiencias de trabajo, ocasionando que se excluya una educación conductista como tal. La creación de esta norma permite que exista una vinculación de la planta productiva y la comunidad educativa.

Para un buen funcionamiento de las NTCL, se crea el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) y el Sistema de Certificación de Competencias Laboral (SCCL) ambas bajo el régimen del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

El CONOCER es un fideicomiso público que opera desde agosto de 1995, el cual impulsa el desarrollo del modelo de gestión por competencias con el fin de elevar la competitividad y la alta productividad en los diversos sectores del país, siendo su misión promover el desarrollo continuo de los trabajadores mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas; tomando como base los estándares de calidad que deben cubrir los trabajadores en su desempeño y orientar así la educación y la capacitación hacia las necesidades del mercado productivo laboral.

Este consejo está integrado por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores e instituciones del gobierno federal que impulsan la certificación laboral.<sup>27</sup> A continuación describo la misión, visión y objetivos, de este consejo:

---

<sup>26</sup> Ibíd. p. 17.

<sup>27</sup> <http://www.conocer.gob.mx>

**Misión.**

*Desarrollar, promover y consolidar los Sistemas Normalizado y el Sistema de Certificación de Competencias Laborales para fomentar el reconocimiento de las habilidades, conocimientos y destrezas de la población en general y los trabajadores en particular, independientemente de la forma en que éstos hayan sido adquiridos, así como para promover la vinculación entre los sectores educativo, productivo y laboral con el fin de contribuir al desarrollo competitivo del país.*

**Visión.**

*Ser una institución ampliamente reconocida y valorada a nivel nacional e internacional, por nuestra contribución al fortalecimiento de la competitividad económica y el desarrollo social del país a través de impulsar y promover el mejoramiento de la educación en y para el trabajo, incrementando con ello la calidad y productividad de la fuerza laboral y empresarial de México, para ubicarla al nivel de las mejores del mundo.*

**Objetivos:**<sup>28</sup>

- *Planear, organizar y coordinar el Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos.*
- *Promover, apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de Normalización por rama de actividad económica o área de competencia, a fin de impulsar la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional.*
- *Promover, apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.*

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral impulsa las siguientes acciones:

- Elevar la productividad y la competitividad de la economía nacional.

---

<sup>28</sup> <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/conocer/index.htm>

- Difundir y fomentar la cultura de la Competencia Laboral Certificada en México.
- Otorgar valor social a las capacidades laborales de las personas basadas en procesos de instrucción informales y en la experiencia.
- Reconocer el saber hacer de las personas en contextos laborales determinados, bajo estándares de competencia laboral establecidos por el sector productivo y mediante la evaluación de su desempeño.
- Fomentar e impulsar el aprendizaje a lo largo de la vida.

El propósito fundamental de CONOCER es implementar, operar, fomentar y evaluar los Sistemas Normalizados y Certificación de Competencia Laboral. Entre los servicios que ofrece se destacan:<sup>29</sup>

1. Brindar apoyo técnico y metodológico a los organismos interesados en formar parte de la red de promotores de la cultura de la competencia laboral.
2. Promover la formación de Comités de Normalización y apoyar su funcionamiento.
3. Acreditar a los Organismos Certificadores que, a su vez, acreditan a los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.
4. Vigilar que los procesos de normalización y certificación se cumplan debidamente, con calidad y transparencia.
5. Garantizar y consolidar los procedimientos para la evaluación y la certificación.
6. Impulsar la competencia laboral en el país.

Los servicios que ofrece son de vital importancia, ya que mantiene actualizados a las instituciones, empresas y organismos públicos y privados que se rigen bajo dichas normas.

Una de las últimas actualizaciones en dicha materia fue que a partir del 11 de Enero de 2007 se entenderá por NTCL, el estándar o patrón del

---

<sup>29</sup> <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/conocer/index.htm>

desempeño eficiente de una función laboral, que haya sido desarrollado por los Comités de Normalización de Competencia Laboral, aprobado por el Comité Técnico del CONOCER y publicado en el Diario Oficial de la Federación. (Artículo 22 de las Reglas Generales y criterios para la integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral).

El término de "3ra Generación" hace alusión a un proceso de mejora continua en la metodología para el desarrollo de las NTCL, las cuales buscan referir y precisar el estándar de competencia laboral solicitado por el mercado laboral y en específico por las organizaciones, empresas, instituciones, etc., que interactúan con el CONOCER en el desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.

Es importante mencionar que aunque la metodología ha evolucionado, la NTCL sigue expresando el qué, cómo y el contexto del quehacer competente de una persona, independientemente de la manera en que lo adquirió, y el hecho de que usted ahora encuentre "nuevos componentes" o diferencias entre una y otra, tan sólo obedece al hecho de procurar hacerla más accesible al público lector interesado en su uso.

## **2.2. Competencias laborales.**

La creciente globalización de los mercados y la acelerada innovación tecnológica que se viven actualmente, plantean nuevos y grandes retos a todos los mexicanos. Uno de los principales, es la necesidad urgente de elevar a niveles internacionales la competitividad y productividad de las empresas y trabajadores, que representan dos de los recursos más importantes del país.

La palabra competencia se ha ido transformando a lo largo de la historia, en español existen dos verbos, *competer* y *competir* que proviene del mismo verbo latino: *competeré*; que significa "ir una cosa al encuentro de otros,



encontrarse, coincidir”. A partir del siglo XV, *competer* vino a significar pertenecer, incumbir, dando lugar al sustantivo “*competencia*” y al adjetivo “competente” para indicar *apto, adecuado*. Desde el Siglo XV el verbo “*competi*” significó *pugnar con, rivalizar con, contender*; generando sustantivos como *competición, competencia, competidor, competitividad* y el adjetivo *competitivo*”.<sup>30</sup>

Es necesario aclarar su origen etimológico y sus diversos significados, ya que permitirán fundamentar el análisis desde el enfoque cognitivo conductual, el cual pretende establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías de cada individuo mediante el condicionamiento. Actualmente el modelo de Capacitación Laboral pretende que el trabajador sea más práctico, productivo, adaptable y multihábil, esto se logra en la medida que el trabajador desarrolla capacidades de aprendizaje a través de las competencias laborales.

El concepto de competencia laboral se define como el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores de acuerdo con el perfil laboral, en un determinado contexto laboral, que llevan a la búsqueda de la calidad en el trabajo con relación a los procesos y productos; se expresan en el saber, saber hacer y saber ser. Así, se dice que una persona es competente cuando “es capaz, de desempeñar una función productiva de manera eficiente, y de acuerdo con los resultados esperados”.<sup>31</sup>

La Organización Internacional del Trabajo la define como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo que se obtiene no solo a través de Instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Manual de Administración de la Capacitación por Competencias. 2004. p. 16.

<sup>31</sup> CONOCER, Folleto; Norma Técnica de Competencia Laboral.

<sup>32</sup> Manual Diseño de Cursos de Capacitación bajo la NTCL, p.7.

Según la definición del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER): La competencia Laboral es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo, con base en los resultados de calidad esperados.<sup>33</sup>

La competencia laboral “pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general”<sup>34</sup> y que al ser aplicada, impulsa la formación y educación equilibrando las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

Las competencias se logran a través de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de actitudes y capacidades, es un proceso de “autoaprendizaje” que abarca toda la vida del individuo. Este proceso incluye los adquiridos de manera cotidiana en los centros de trabajo, en el intercambio diario de experiencias con grupos sociales, búsqueda de información y medios masivos de comunicación. Es decir, en la trayectoria laboral, en el andar por el mundo cibernauta y la realimentación inclusive con las políticas empresariales y públicas.

### **2.3. Normalización y certificación.**

El CONOCER tiene a su cargo los Sistemas de Normalización de Competencia Laboral y Sistema de Certificación en Competencias Laborales, cuyos objetivos principales son, promover la creación de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), para establecer los criterios y para realizar una actividad productiva, que posteriormente serán evaluadas en los candidatos para su certificación en esa competencia.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) es el conjunto de actores, procesos, procedimientos e interacciones que dan como resultado las

---

<sup>33</sup> CONOCER, Folleto; Norma Técnica de Competencia Laboral.

<sup>34</sup> Leonard M. Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. México, CONOCER, 1997, p. 45

NTCL y sus respectivos Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral (IECL).

El propósito específico del Sistema Normalizado de Competencia Laboral es impulsar el desarrollo de NTCL relativas a aquellas funciones laborales donde los sectores productivos o instituciones empleadoras requieran de una certificación oficial de la capacidad para el trabajo que presenten las personas o para la gestión de sus recursos humanos.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene como objetivo principal promover la creación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, las que establecen los criterios para realizar una actividad productiva. Estas normas son definidas por los Comités de Normalización de Competencia Laboral y de los Proyectos de Normalización.

Los Principios del SNCL están encaminados a los siguientes puntos:

- 1. Participación:** La selección de los proyectos de NTCL y su desarrollo se hará con la participación de las empresas de los sectores productivos interesados en la normalización de competencia laboral.
- 2. Transparencia:** Los procesos de normalización de competencia laboral se basarán en lineamientos técnicos y metodológicos establecidos por el CONOCER, mismos que podrán ser conocidos por cualquiera de los participantes en el sistema.
- 3. Pertenencia:** Las NTCL corresponderán a funciones laborales demandadas por los sectores productivos para fines de certificación.

El SNCL está integrado por:

- Los Comités de Normalización de Competencia Laboral (CNCL)
- Las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)
- Los Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral (IECL) correspondientes a NTCL.
- La Base Nacional de NTCL (BNNTCL.)

- La Base de IECL (BIECL)
- Manuales de Procesos y Procedimientos, y Guías Técnicas

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), es el conjunto integrado de elementos, procesos y procedimientos que interactúan con el propósito de otorgar reconocimiento oficial de la competencia laboral, adquirida por los individuos a lo largo de su vida productiva, y tiene por objetivos:

- Establecer los mecanismos de acreditación de organismos de tercera parte para realizar la Certificación de Competencia Laboral y, por su conducto, ofrecer servicios de aseguramiento de la calidad en los procesos de certificación de competencia laboral y acreditación de Centros de Evaluación.
- Registrar la acreditación de las empresas e instituciones públicas y privadas, como Centros de Evaluación.
- Definir los procedimientos de evaluación mediante los cuales se determine si un individuo posee la competencia definida en la NTCL; dichos procedimientos serán desarrollados por los Centros de Evaluación.
- Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia.

El propósito del Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) es el certificar, de manera imparcial y objetiva, la capacidad para el trabajo de las personas conforme a Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y a sus respectivos Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral (IECL), independientemente de la forma en que se hayan adquirido los conocimientos, habilidades y destrezas implicados en dichas NTCL.

Así, el SCCL tiene como función principal definir las bases conceptuales y establecer los procedimientos técnicos que garanticen la validez, transparencia, equidad y objetividad de los procesos de evaluación y certificación. Se mencionan algunas de las principales funciones de dicho sistema:

- Establecer el marco normativo para la operación exitosa de los integrantes.
- Vigilar la operación correcta de los integrantes, a través de la aplicación de visitas de supervisión.
- Acreditar la red de Organismos Certificadores.
- Apoyar en la acreditación de Centros de Evaluación.
- Promover a nivel nacional las ventajas y beneficios del SCCL.
- Impulsar la creación de nuevos programas y proyectos de certificación de competencia laboral.
- Emitir los certificados y cédulas de acreditación de competencia laboral.

El propósito de la NTCL, es servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que diseñan cursos de capacitación presenciales basados en las necesidades del cliente, sus instrumentos de evaluación considerando los dominios del aprendizaje que apliquen; así como los materiales didácticos correspondientes.

La Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) contiene:

- a) Nivel de Competencia:** Es el grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en el desempeño de su función, según sea el caso.
- b) Unidades de competencias:** Están integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, es decir, forman una actividad que se puede aprender, evaluar y certificar; en donde una norma de competencia laboral describe los siguientes elementos:
  - Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo se realizó fue de manera consistente, con base a conocimientos efectivos.
  - Una norma expresa un desempeño logrado en forma de resultados efectivos.
  - La norma permite describir la capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.

- La capacidad para transferir conocimientos, habilidades y destrezas que ya poseen, a otros contextos laborales.

**c) Elementos de competencias:** forman parte de la unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, son subdivisiones con las que es posible desglosar lo que una persona debe de ser capaz de hacer en el trabajo.

Para el CONOCER, una Norma Técnica de Competencia Laboral describe:<sup>35</sup>

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para resolver asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Las NTCL serán desarrolladas por los Comités de Normalización, de acuerdo a la metodología propuesta por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en las Reglas Generales y Específicas, y será el CONOCER quien las apruebe, otorgándoles su carácter nacional.

#### **2.4. El instructor de capacitación.**

A continuación describo brevemente las características del instructor de capacitación en su carácter de servidor público de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

---

<sup>35</sup> Manual de Administración de la Capacitación por Competencias. 2004. p. 37.

“Es la persona que destina mayor parte del tiempo de su jornada laboral o, incluso fuera de ella a capacitar a otros servidores públicos de la propia dependencia, en razón de que, para ello, posee la capacidad docente, las actitudes apropiadas, la suficiente experiencia así como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que lo facultan para conducir determinadas acciones de capacitación.”<sup>36</sup>

El instructor tiene la importante responsabilidad de participar en el desarrollo del proceso de capacitación que tiene lugar en la SCT, conduciendo acciones de capacitación debidamente organizadas. Con su labor, el instructor establece el compromiso de contribuir a que los servidores públicos adquieran una mejor preparación: cumplan con mayor eficacia y eficiencia sus actividades laborales, o bien, desempeñar otro puesto diferente o de mayor complejidad, para contribuir a su desarrollo personal. De esta manera, se propicia que la SCT disponga de un personal cada vez mejor preparado y certificado para cumplir con la responsabilidad que le ha sido designada por la sociedad.

“En este contexto, son responsabilidades del instructor:

- Desempeñar con profesionalismo y espíritu institucional el papel de instructor considerando la importancia que ello reviste para el proceso de capacitación que se desarrolla en la dependencia.
- Diseñar, conducir y evaluar las acciones de capacitación que le hayan sido asignadas de acuerdo con las políticas, lineamientos, normas y procedimientos establecidos al respecto y de igual forma participar, en su caso, en el proceso de seguimiento de ellas.
- Desarrollar las acciones de capacitación de manera que en cada una de ellas se incluyan y se cubran los contenidos temáticos de mayor calidad y se apliquen los procedimientos y medios de apoyo didáctico que sean lo más apropiado para tal efecto.
- Establecer y mantener una comunicación permanente, objetiva, respetuosa e institucional con todas las personas que interviene en el proceso de capacitación, trátense de participantes a las acciones de capacitación o de servidores públicos responsables de su organización.”<sup>37</sup>

De acuerdo con la SCT, es deseable que el instructor posea un conjunto de características de distinta naturaleza, de las cuales se identifican en tres vertientes principalmente:

---

<sup>36</sup> SCT, *Manual del instructor interno de capacitación de la SCT*. Dirección de capacitación y desarrollo personal, p.10.

<sup>37</sup> *Ibid*, p.19.

## **PERSONALES**

Como sabemos la capacitación es ante todo un proceso educativo, con su realización se propicia que los participantes adquieran determinado aprendizaje, por ello es necesario que el instructor posea un auténtico interés por enseñar y contribuir a que otros individuos desarrollen habilidades cognitivas que les permitan mejorar en los ámbitos: laboral, social y personal.

En este sentido, se requiere que el instructor posea también las siguientes cualidades para desarrollar y facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los participantes.

- **Motivación de logro:** esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- **Conocimiento de uno mismo:** que reconozca las propias emociones y sus defectos; es decir conocer sus propias fortalezas y debilidades.
- **Iniciativa:** que reaccione con prontitud para actuar cuando se presente la ocasión, de forma creativa.
- **Optimismo:** persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos que se pudieran presentar.
- **Autorregulación:** capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada, esta cualidad se desarrolla a partir de la experiencia frente a grupo y a través del estudio de uno mismo.
- **Autoconfianza:** seguridad en la valoración que hace sobre sí mismo.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptación a situaciones de cambio.
- **Empatía:** capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros.

## **PROFESIONALES**

Uno de los requisitos básicos para desempeñarse como instructor es poseer el dominio suficiente de su especialidad, que constituye la materia en la que está preparado para capacitar a otras personas. Ese dominio es el resultado del



estudio y la actualización constante sobre los conocimientos, actitudes y habilidades propias y de su especialidad, así como de la experiencia laboral del instructor cuyo resultado es el desempeño de éste para facultar a otros.

Actualmente se conocen por habilidades las competencias y capacidades del instructor como parte de su formación profesional para ejercer su función.

En este primer acercamiento sobre las capacidades, cualidades cognoscitivas y de organización profesional, tan sólo las enunciaré, ya que en el análisis y desarrollo se describen: liderazgo inspirador, conocimiento organizacional, gestión del conflicto, trabajo en equipo, pensamiento analítico y sistemático, reconocimiento de modelos, profesionalismo, análisis cuantitativo y comunicación asertiva.

## ***PEDAGÓGICAS***

En este sentido la finalidad principal de cualquier acción de capacitación es promover en los participantes la adquisición y el desarrollo de distintos conocimientos, habilidades y actitudes.

“El instructor requiere la información sobre los diferentes tipos de aprendizaje que se pueden lograr como resultados de una acción de capacitación determinada; realizar actividades de enseñanza que sean apropiadas para tal fin. Por ello, es indispensable que el instructor esté consciente que en cualquier acción de capacitación están presentes tres elementos para desarrollarla: objetivos de aprendizaje, la enseñanza y los elementos para evaluar el aprovechamiento logrado por los participantes.”<sup>38</sup>

El proceso de capacitar al personal es, en esencia, un acto de comunicación ya que para hacer posible la enseñanza y el aprendizaje es necesario que se comuniquen todas las personas que participan en dicho proceso, por ello el

---

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p. 14.

instructor posee la capacidad de comunicarse asertivamente con los participantes, porque ante la falta de comunicación es difícil que alcance el proceso de capacitación, y menos los objetivos planificados.

Otra característica fundamental es que el instructor posea la habilidad para integrar grupos y conducirlos al logro de objetivos, habilidades para elaborar planear, organizar y diseñar cursos de capacitación, así como conocimientos en cuanto a técnicas grupales.

## **2.5. Diseño de cursos.**

Las instituciones enfrentan transformaciones derivadas de los modelos macroeconómicos promovidos por el fenómeno de la globalización y de la economía, debido a este fenómeno las instituciones tendrán que abandonar sus procedimientos anacrónicos, con el fin de reestructurar las organizaciones, si piensan estar en una institución del nivel mundial y actual.

Dentro de estos cambios urge trabajar bajo el enfoque de competencias y contribuir de forma tangente hacia la transformación de la producción del trabajo, es por ello que las competencias laborales son una alternativa para impulsar la formación y educación en una dirección que busca un equilibrio para la satisfacción de las necesidades individuales de la empresa y de la sociedad mexicana en general.

Por lo tanto, las competencias que requiere el instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje le van a permitir desempeñarse eficazmente en el diseño de cursos de capacitación que contengan todos los elementos señalados en la NTCL donde se enfatizan el saber hacer, el saber ser y saber qué, reflejada en la capacidad productiva del instructor a través de conocimientos, habilidades y destrezas que puedan ser mediadas en términos de su desempeño laboral.

Es por ello que en la presente tesina, más que una guía temática de consulta, es un documento que destaca un conjunto de aspectos metodológicos para diseñar cursos de capacitación, cuyo objetivo es unificar criterios que son establecidos por la NTCL, cuya finalidad es motivar el análisis y la discusión de temas por parte de los participantes y destacar a la capacitación como un proceso integral y estratégico, para colaborar con el Modelo de Calidad que se tiene implementado por parte de esta institución, desde el enfoque cognitivo conductual.

## **2.6. La construcción del proceso de E-A en el adulto.**

Durante toda la vida el ser humano está inmerso en procesos de aprendizaje donde obtiene información, aprende de la sociedad y de la interacción con sus amigos, padres y según del medio en que se desenvuelva; es decir, siempre está expuesto a recibir e intercambiar información, todo ello es producto de la experiencia de la vida misma. Esta acumulación de información genera una serie de cambios en la forma de ser de cada individuo, y de cómo se relaciona, reflejándose directamente en los cambios en nuestra conducta y personalidad.

En términos de aprendizaje, la conducta como forma manifiesta de la personalidad, tiene un desarrollo que responde a un proceso dinámico, ya que a través del aprendizaje pueden hacerse cambios, a lo largo de la vida.

Como sabemos, “el proceso de enseñanza-aprendizaje en general se define como una serie consecutiva de fases intencionadas y sistematizadas en las que el educador y educandos interactúan para lograr el aprendizaje de determinados contenidos, generando así un cambio en la conducta.”<sup>39</sup>

Para fines de esta tesina, se considera como aprendizaje el proceso en el que a través de la práctica se adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a la modificación cognitivo conductual, ya que acomoda los nuevos conceptos al bagaje del conocimiento que ya tenía, por ejemplo, cuando

---

<sup>39</sup> Manual “Diseño de Cursos de Capacitación bajo la NTCL”, p.15.

observamos los avances y logros de los participantes de un curso se ven cumplidos los objetivos del instructor.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, encontramos tres momentos o fases que facilitan el aprendizaje, éstas son: la planeación, la conducción y la evaluación; este proceso implica la participación activa del instructor, del participante y de los contenidos.

El rol del instructor implica que domine los temas, realice investigaciones para una actualización y una formación pedagógica, para la aplicación de estrategias que le permitan facilitar el aprendizaje en los participantes, a través de la motivación, técnicas de grupo para finalmente poder evaluar sus avances.

Por otro lado, para determinar los contenidos, es necesario que el instructor diseñe los objetivos de aprendizaje que quiere alcanzar, la profundidad, organización y presentación del tema, así como la metodología que implementará.

### **2.6.1. Educación de adultos.**

En este punto, revisaremos cómo aprenden los adultos, así como algunas de sus características; cuando hablamos de adultos, pensamos en personas que tienen un nivel de madurez diferente a los niños, es decir, los adultos ya tienen un marco de referencia, contexto y experiencias; por lo tanto hay que considerar que los métodos o técnicas aplicadas son totalmente especiales, y el instructor debe tomar en cuenta otros factores y elementos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje en las personas adultas.

El ser humano se encuentra en un proceso de aprendizaje constante, y el adulto como individuo maduro, a diferencia del niño, manifiesta ciertas características dentro de los procesos de aprendizaje, dentro de los cuales podemos destacar:

- Autoconcepto del individuo.
- Experiencia previa.
- Prontitud en aprender.
- Orientación para el aprendizaje.
- Motivación para aprender.

Estas características se toman en cuenta en el momento de diseñar y planificar cursos para adultos, cualquiera que sea la temática, sobre todo si son para la certificación de una competencia.

El implementar una educación o reeducación en el adulto, permitirá mejorar las actividades del ser humano, ya que da pauta a la adquisición de nuevas habilidades y destrezas. Representan un camino para mejorar efectivamente el desempeño laboral en las distintas áreas del conocimiento; fortaleciendo las capacidades del individuo para la obtención de resultados efectivos; para ello es necesario entender las necesidades de los participantes que están en proceso de enseñanza-aprendizaje y tomarlas en cuenta al momento de diseñar los contenidos y las estrategias de interacción instructor-participante-contenidos.<sup>40</sup>

Por otro lado, implementar la motivación es crucial, ya que el aprendizaje se manifiesta por medio de los cambios desarrollados en la forma de ser de la conducta del individuo; estos cambios no sólo están determinados por adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, o para modificar actitudes, sino dependen también de una determinada necesidad, como las que se enlistan a continuación:

- **Seguridad:** Sensación de pertenencia.
- **Reconocimiento:** Reconocer el buen desempeño de su trabajo.
- **Sensación de pertenencia:** Sentir que el grupo lo acepta.
- **Respeto y Dignidad:** Ser tratado con respeto sin devaluar su aprendizaje.

---

<sup>40</sup> Ibid, p.16.

- **Oportunidad:** Mejorar y desarrollarse, lo que le permite incrementar su formación.
- **Satisfacción con la realización:** Es un desafío para él, en el manejo de sus capacidades, permitiéndole satisfacción.

Estas necesidades cambian de acuerdo al contexto y a los intereses de cada persona, pero invariablemente se presentan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con el apoyo de la andragogía, las actividades del ser humano son innumerables; hay autores que mencionan a esta disciplina como una estrategia que debe considerarse en el proceso de enseñanza dentro de una educación no formal, y por supuesto en los procesos de capacitación en las empresas. Por lo que, la andragogía estudia cómo conducir el propio aprendizaje de los adultos, donde cada persona lleva su propio ritmo de manera dosificada y programada, ya que el adulto se auto dirige, su experiencia personal sirve como recurso útil para el aprendizaje, sus disposición para aprender se orienta hacia tareas del desarrollo de sus roles sociales y su perspectiva de aplicación es inmediata y la encausa a la solución de problemas prácticos.<sup>41</sup>

La teoría de que los adultos no pueden aprender con la misma facilidad que los niños se ha desmitificado, ya que los adultos aprenden eficazmente a cualquier edad; sin embargo, se ha considerado que necesita más tiempo para aprender nuevos conocimientos, siendo que la habilidad para aprender está afectada por la herencia y la acumulación de experiencias y conocimientos. Hay que considerar cuatro elementos para que se dé el aprendizaje de los adultos.

- **Aprendizaje Vivencial:** El adulto aprende a través de la práctica de los conocimientos adquiridos mediante la teoría, en donde se brinda la oportunidad de relacionar la teoría con la praxis.

---

<sup>41</sup> Sánchez Obregón Ma. Guadalupe, *Los objetivos del modelo pedagógico primario para adultos. Su aplicación por adultos del INEA Valle Toluca 1993*. Tesis de Licenciatura. 2004, p.1.

- **Aprendizaje Dosificado:** Significa que el aprendizaje tiene que ser de tal forma que el adulto lo asimile fácilmente, presentando la información por tema o unidad y estos contenidos deben de llevar un orden de dificultad.
- **Aprendizaje Programado:** Se refiere que para avanzar en la complejidad de los temas, es fundamental la comprensión y análisis de un concepto o tema antes de pasar al siguiente escalafón de la complejidad de la información.
- **Aprendizaje individualizado:** se enfoca al adulto como algo personalizado y único, en donde el adulto sea consciente de las estrategias que faciliten su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para el adulto, aprender en la escuela es una ocupación secundaria, su deseo de aprender está en relación con las ventajas que él percibe de ese aprendizaje o bien se vinculan a su ocupación principal o calidad de vida.

El tiempo que asigna el adulto para estudiar es mínimo, ya que requiere de un gran esfuerzo y determinación para llevarlo a cabo, por lo que adquirir o retomar el ritmo de trabajo académico se le complica por las diversas interrupciones de índole personal, familiar y laboral.

En las empresas, el aprendizaje de los adultos es evaluado a través de la aplicación práctica y personal del logro de metas y objetivos de corto y largo plazo, en donde la característica principal del aprendizaje es de aplicación inmediata y centrada en la solución de problemas, y es evaluado indirectamente por las personas e instituciones en donde se desenvuelve este adulto, en razón de justificar el tiempo que dedicó a la adquisición de nuevos conocimientos y si fue aprovechado eficientemente.

### **2.6.2. Modelo de aprendizaje.**

Existen distintos enfoques psicológicos, que pretenden explicar el desarrollo humano; así como también distintas teorías o enfoques para explicar cómo se efectúa el aprendizaje en el hombre, a continuación describiré las características de cada una de ellas para los fines de esta investigación.

El socioconstructivismo es la teoría desarrollada principalmente por Vigotsky, explica cómo las personas, a través de la interacción social, pueden obtener un desarrollo intelectual; la sociedad es un punto importante en el aprendizaje del ser humano, ya que el hombre es un ser sociable y comunicativo.

El constructivismo afirma que el conocimiento es un proceso mental del individuo, que se desarrolla de manera interna conforme el individuo interactúa con su entorno. El aprendizaje se define como un proceso autorregulado de resolución de conflictos interiores cognitivos, los cuales surgen de una experiencia concreta o de la reflexión.

Los supuestos del constructivismo afirman que el aprendizaje se logra mejor cuando el individuo manipula los objetos; en donde se aprende mediante la experimentación, ya que el ser humano hace sus propias inferencias, descubrimientos y conclusiones, asimismo se acentúa que el aprender no es un proceso de “todo o nada” sino que el individuo aprende la nueva información que se le presenta sobre el conocimiento que ya posee, porque la construcción del conocimiento se da mediante la interacción de los objetivos o conceptos ya existentes con los nuevos.

La concepción constructivista del aprendizaje constituye la convergencia de diversas aproximaciones psicológicas a problemas como:<sup>42</sup>

- El desarrollo psicológico del individuo, particularmente en el plano intelectual.
- La identificación y atención a la diversidad de intereses, necesidades y motivaciones del sujeto en relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El replanteamiento de contenidos curriculares orientados a que los sujetos aprendan sobre contenidos significativos.

---

<sup>42</sup> Díaz Frida, y Hernández, Gerardo, *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista*. México, Mc Graw Hill, 2006, p. 26-27.



- La búsqueda de alternativas novedosas para la selección, organización y distribución del conocimiento escolar, asociadas al diseño y promoción de estrategias de aprendizaje.

El hombre es capaz de comprender lo que sucede a su alrededor, siendo ésta el resultado de la complejidad del pensamiento; donde la capacidad intelectual dependerá de sus habilidades cognitivas para acomodar datos de acuerdo a la experiencia del hombre.

Jean Piaget, realizó diversas investigaciones sobre el desarrollo de las capacidades cognitivas, en las que concibe al aprendizaje como una función del desarrollo, su teoría tiene como base tres estructuras lógicas que definen cada periodo del desarrollo cognitivo: la asimilación, la acomodación y el equilibrio.

La primera de ellas es *la asimilación*, que es la incorporación de nuevos conocimientos a los esquemas ya establecidos en el sujeto, éstos se adquieren a través de experiencias. *La acomodación*, implica una coordinación y modificación de la organización actual de las estructuras mentales ya existentes como resultado de la experiencia; de esta forma la interacción entre la asimilación y la acomodación son factores que contribuyen a la reestructuración del aprendizaje, creando el tercer aspecto, *el equilibrio*, que puede considerarse cómo un proceso regulador entre dichos aspectos.<sup>43</sup>

David Ausubel realiza una aportación en la que analiza de qué forma aprenden y reconstruyen su conocimiento los individuos, menciona que el aprendizaje es significativo cuando éstos pueden relacionar la nueva información con la que tenían anteriormente. Por lo tanto “el aprendizaje significativo es aquel que conduce a la creación de estructuras de conocimientos mediante la relación sustantiva entre la nueva información y las ideas previas del individuo.”<sup>44</sup> Esta postura hace énfasis en los contenidos con los que se van a trabajar en

---

<sup>43</sup> Piaget, Jean, *El nacimiento de la inteligencia en el niño*, Barcelona, Ediciones Crítica, 2000, p. 386.

<sup>44</sup> Díaz Frida, y Hernández, Gerardo, *Op. Cit.* p. 39.

diversos contextos, como en el escolar y laboral; deben tener significado para el que aprende.

Por otro lado, el conductismo afirma que la conducta es la actividad del organismo vivo en relación funcional con su entorno, la cual debe ser observable para medirla, cuantificarla, y finalmente reproducirla, en condiciones controladas. Esta teoría cree que el aprendizaje cambia la conducta e impulsa el desarrollo, sostiene que los seres humanos aprenden acerca del mundo cuando reaccionan frente a determinados aspectos ambientales que encuentren placenteros dolorosos o amenazantes.<sup>45</sup>

Las aportaciones del conductismo a la educación han sido ampliadas: en primera, los objetivos de aprendizaje tienen como base conductas observables y verificables; y segunda la enseñanza programada proporciona una instrucción individualizada sin necesidad del maestro. La programación conductual clasifica y organiza los medios, formas y técnicas para alcanzar el aprendizaje. Esta teoría de aprendizaje mantiene los criterios y elementos fundamentales y las bases de las NTCL.

De esta teoría, se plantearon dos variantes: la primera es el condicionamiento clásico, éste se efectúa cuando una persona o un animal responde ante un estímulo, que no conocía, y cada vez que se presente ese estímulo, la respuesta es la misma; y la segunda variante es condicionamiento operante, el cual describe una asociación entre estímulo y respuesta contigua, de forma que si se plantean los estímulos adecuados, se obtendrá la respuesta deseada.<sup>46</sup>

En este capítulo destacué los antecedentes, génesis, normalización y certificación de las competencias laborales, así como sus principios y propósitos fundamentales. También señalé las competencias deseables del instructor para ser contratado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con el fin de ser un colaborador competente con iniciativa, motivación al logro y empatía. De forma sucinta destacué el proceso de

---

<sup>45</sup> Papalia, Diane, *Desarrollo Humano*, México, McGraw Hill, 2000, p. 30.

<sup>46</sup> *Ibid*, p. 31-32.

enseñanza-aprendizaje del adulto, la andragogía y los modelos de aprendizaje con sus diferentes enfoques.

## **CAPÍTULO III. DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIAL, BAJO LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL)**

En este capítulo se abordarán los aspectos esenciales que se requieren para diseñar cursos de capacitación desde la Norma Técnica de Competencia Laboral; en este apartado iniciaré con el proceso de administración como parte introductoria para llegar a la detección de necesidades y desarrollar las características para el diseño de los cursos presenciales.

### **3.1. El proceso de administración.**

Para fines de la presente tesina, comenzaré con un breviarío histórico, en donde destacaré las aportaciones de Henri Fayol un teórico de la administración del siglo pasado, que señala en su teoría clásica que el proceso de administración es el acto administrativo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, en el que:

- **“Planear:** es visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organizar:** refiere a construir tanto la estructura material como social de la empresa.
- **Dirigir:** concierne a la acción de guiar y orientar al personal.
- **Coordinar:** principalmente es el enlazar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** específicamente es verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas”<sup>47</sup>

Estos elementos del proceso administrativo se pueden llevar a cabo en cualquier nivel jerárquico de una institución o empresa para aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta ésta. Todas las etapas deben seguir una serie de pasos consecutivos para llegar a un fin determinado, por ello, es necesario cuidar el desarrollo de cada una de las etapas para entender el funcionamiento del proceso administrativo, ya que éste es el inicio para la detección de necesidades de capacitación.

---

<sup>47</sup> Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 1995, p. 104.

El proceso administrativo es muy importante para cualquier institución pública o privada, ya que en todas éstas se utilizan o recurren a él; cabe destacar que algunos autores conciben el proceso desde la previsión, y algunos otros desde la perspectiva de la planeación. Para entenderla desarrollaré brevemente sus directrices.

Si se entiende por previsión al “elemento de la administración en el que, con base en la evaluación de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas mediante una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa.”<sup>48</sup>

Es decir, la previsión orienta hacia la identificación de las formas adecuadas para lograr el objetivo deseado, y esto nos lleva a la siguiente etapa, que es la planeación, la cual “consiste en fijar el curso de acción que una organización debe seguir”,<sup>49</sup> en otras palabras, es el diseño de pasos a seguir para orientar las operaciones necesarias que permitan llegar a los fines de la actividad a realizar; aunado a lo anterior, es necesario desarrollar objetivos claros, ya que éstos orientan a dónde se quiere ir y con un propósito determinado.

Las actividades que se fijan en esta etapa van a estar determinadas en tiempos para su ejecución, pues es importante ir obteniendo resultados en cada una de las mismas, para observar si hay progresos o retrocesos, realizar una retroalimentación, y si es necesario hacer los cambios para encaminar de nuevo los objetivos.

En términos generales, la organización es “un método de distribución de autoridad y responsabilidad, sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre grupos”,<sup>50</sup> una vez establecidos los objetivos y las metas deseables por la organización, se deben estructurar las funciones de acuerdo a los perfiles de la organización; es decir, relacionar las tareas asignadas con las

---

<sup>48</sup> Torres, Zacarías, *Fundamentos de la administración*, ESCA, Taller Abierto, p.27, 2001.

<sup>49</sup> Ibid, p. 28.

<sup>50</sup> Ibidem

áreas correspondientes de la empresa para definir las acciones a ejecutar en forma eficiente, esto en función de la actividad a realizar acorde al perfil del puesto. La propuesta de Fayol consiste en enlazar la comunicación de las diferentes áreas de una empresa estableciendo roles y responsabilidades, tomando en consideración los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

La dirección toma una posición fundamental, ya que “es la función ejecutiva de guiar y coordinar para entregar resultados.”<sup>51</sup> Dentro de esta etapa se ejecutan las acciones, actividades y principios que son determinados durante la planeación, que es cuando se delega autoridad para dirigir, coordinar y ordenar las actividades, con la finalidad de obtener resultados óptimos de dicho proceso, y finalmente, observar que el objetivo se cumpla.

Finalmente, el control actual “consiste en vigilar que se cumpla lo programado y en medir los resultados actuales para su comparación con los resultados planeados o esperados, detectando las desviaciones con objeto de tomar las medidas correspondientes”<sup>52</sup>

En esta etapa, se analizan los resultados actuales corroborando que las funciones se efectúen de manera correcta y de forma eficiente. Por esta razón, se deben medir realizando una comparación de los resultados que se obtuvieron con los planeados, determinando si el objetivo se cumplió; en caso de no ser así, es necesario que desde la previsión se realicen los cambios.

El proceso administrativo debe llevarse a cabo tomando en cuenta cada una de las etapas que lo conforman, ya que cada una de éstas tiene una función específica que permite obtener resultados de este proceso. Uno de los procesos para la sistematización de los recursos es la determinación de jerarquías, la correlación y agrupación de actividades, todo ello con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias y para alcanzar el objetivo deseado de la institución.

---

<sup>51</sup> Ibid, p.35-36.

<sup>52</sup> Ibid, p.36-37.

Uno de los procesos dentro del ámbito de las organizaciones que ha adquirido mayor importancia es el de la capacitación. A continuación destaco los aportes de Roberto Pinto, que hacia finales del siglo pasado enfatiza el proceso administrativo de capacitación que comprende cuatro etapas básicamente: planeación, organización, ejecución, y evaluación.

### **3.1.1. Planeación.**

En este sentido, dentro del proceso de capacitación, la planeación es una fase que da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar qué se va a hacer y con qué recursos cuenta. Asimismo esta etapa se divide en cuatro fases: determinación de necesidades de capacitación (DNC), definición de objetivos, elaboración de planes y programas finalmente presupuestos.

- **Determinación de necesidades de capacitación (DNC).**

“Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos, que cuenta las empresas y en particular las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las definiciones del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe hacerse.”<sup>53</sup>

En esta etapa se detectan las funciones que realizan los empleados en sus puestos correspondientes para identificar los errores cometidos por los mismos en el desempeño de sus actividades, y así determinar qué trabajadores y en qué aspecto necesitan capacitación; es una simple observación que requiere sistematizarse metodológicamente como lo destacaremos más adelante.

- **Definición de Objetivos.**

“La definición de objetivos debe fijarse en función de los propósitos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en las fase anterior”.<sup>54</sup> Es

---

<sup>53</sup> Pinto, Roberto, *Proceso de Capacitación*, p.48, México, Diana, 1994.

<sup>54</sup> Ibidem

decir, pueden ser definidos a partir de las deficiencias detectadas en el desempeño de los trabajadores en su puesto, en comparación con los propósitos que persiga la empresa, permitiendo conducir el diseño del programa de capacitación; por tanto, dentro de los objetivos se deben determinar los cambios que deseen corregir, para saber hacia dónde llegar con el programa de capacitación.

- **Elaboración de planes y programas.**

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan, y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC, los cuales se orientan hacia los contenidos o temas en los que se va a trabajar en la capacitación a través de los diferentes cursos o talleres organizados por unidades.

El diseño de planes y programas de capacitación utiliza diversos métodos y enfoques para alcanzar los objetivos y contenidos en función de las necesidades específicas de cada área de trabajo y de los recursos disponibles, tanto materiales como humanos.

Considerando los objetivos definidos a partir de las deficiencias detectadas en el DNC, para recopilar las necesidades o requerimientos de capacitación del personal, y con ellos desglosar en dichos planes y programas los temas y contenidos sobre los cuales se desea trabajar.

- **Presupuestos.**

El presupuesto es un elemento fundamental ya que algunas instituciones públicas o privadas utilizan sus cursos para otros programas. Cabe señalar que en México la capacitación es obligatoria de acuerdo con el artículo 123 Constitucional.

“Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero en términos de horas-, hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica.”<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Ibidem



Si consideramos a la capacitación como una inversión tendríamos mejores resultados; al determinar el presupuesto se toman en cuenta los gastos que conlleva capacitar al personal, como son: lugar, instructores, material, y total de personas a capacitar.

El presupuesto hará referencia a todos los gastos e inversiones de todas las acciones de capacitación y de los recursos financieros para su realización.

### **3.1.2. Organización.**

En la segunda etapa del proceso administrativo, encontramos la organización, entendida como:

“la parte donde se establece la estructura organizacional que soporta la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La etapa de organización es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos, la cual está encaminada a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación”.<sup>56</sup>

Esto quiere decir, que en toda organización existe una estructura con autoridad en cada área, en la que se encuentran una serie de procedimientos bien definidos para agilizar el trabajo en la organización. La integración de personas es fundamental pues requiere un diagnóstico de estrategias, capacidad para cambios de conducta organizacional. Esta definición tiene un fundamento taylorista con una filosofía funcionalista norteamericana de los años 50' a 70'. La etapa de organización responde al cómo se va a hacer y con qué se va a llevar a cabo, se compone de cuatro fases: estructura, procedimientos, integración de personas, recursos materiales, los cuales tienen las siguientes características.

---

<sup>56</sup> Ibidem

- **Estructura.**

La estructura es una forma de organización de una empresa cuya finalidad es darle el soporte técnico operativo. En ella el hombre es la pieza fundamental. Los individuos capaces que deseen cooperar en sí, trabajarán con efectividad si todos conocen el papel que deben de cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan con otras: La estructura implica dependencia organizacional, adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidades claras y tramos de control delimitados”.<sup>57</sup>

Dentro de la estructura organizacional se encuentran los niveles organizacionales, la misión, visión, filosofía, política y normas establecidas.

En esta etapa, es necesario que el trabajador conozca la ubicación de sus áreas dentro de la estructura orgánica de la empresa, para saber con qué áreas se encuentra relacionada, cuál es su autoridad máxima y qué objetivos se desean alcanzar en la empresa. Es una cascada con parámetros muy definidos en jerarquías y niveles.

- **Procedimientos.**

“Los procedimientos y sistematización bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo si están muy centralizados y si no están bien delimitados”.<sup>58</sup> Son una parte fundamental para el proceso administrativo, ya que si no quedan establecidos desde el principio pueden obstaculizar, o bien, no cumplir con el fin para los cuales fueron creados.

Esto se refiere al conjunto de actividades que el capacitador ha de realizar antes de emprender una acción de capacitación. Dentro de esta fase, se definen los pasos a seguir para llevar a cabo la planificación de la capacitación, en otras palabras, derogar las funciones pertinentes a los encargados de la ejecución de la capacitación, para así llevar un orden en las actividades a desempeñar.

---

<sup>57</sup> Ibid, p. 50

<sup>58</sup> Ibid, p. 51.

- **Integración de personas.**

“Administrar sistemas de capacitación requiere de personas profesionales, pues la capacitación es un área de responsabilidad técnica y especialidad humana que requiere de diagnóstico, diseño, estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el organizacional, de ahí que sus acciones deban partir de la misión dentro de la organización de su ubicación y estará en función de sus objetivos y formas de sistematización que conformen el manual de procedimientos del proceso de capacitación. Lo anterior estará dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los proyectos y programas definidos en la fase de planeación.”<sup>59</sup>

En esta fase, se tiene la tarea de incorporar al personal idóneo en las actividades diseñadas en los planes y programas de capacitación para ejecutar dicha función, como son los coordinadores de eventos, instructores, asesores y analistas, por mencionar algunos.

- **Integración de recursos materiales.**

En esta fase se toman en cuenta los materiales requeridos para llevar a cabo el programa de capacitación, brindando apoyo para conformar situaciones óptimas para que se de el proceso de enseñanza-aprendizaje, previendo los insumos necesarios físicos-técnicos como son aulas, rotafolios, proyectores, entre otros, facilitando la efectividad en el sistema de capacitación.

### **3.1.3. Ejecución.**

La ejecución es la tercera etapa del proceso administrativo, en el que la parte operativa, requiere de fases para que se den y cumplan los objetivos planeados. También es la etapa más lucidora donde se revisa el éxito o fracaso del evento, porque “implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado”.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Ibid, p. 51

<sup>60</sup> Ibid, p. 52

Al llevar a cabo la ejecución, se pretende dar orientación a los objetivos y contenidos de los programas. La coordinación de eventos juega un papel esencial para impartir la capacitación, ya que se están llevando a cabo las actividades para lograr el cumplimiento de los objetivos. Asimismo esta etapa se integra por cuatro fases: contratación de servicios, desarrollo de programas, coordinación de eventos, control administrativo y presupuestal. A continuación destaco brevemente sus funciones en el proceso de administración.

- **Contratación de servicios**

“Aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como externos y agentes auxiliares o programas generales”.<sup>61</sup>

En la mayoría de las ocasiones, en toda la empresa, no se cuenta con todos los recursos necesarios para impartir un curso o taller, por tanto es necesario contratar servicios externos, para cubrir con las necesidades y expectativas del programa de capacitación, y con ellos obtener resultados más satisfactorios del mismo, sin embargo como administrador de la capacitación es necesario conocer los servicios y las diversas empresas dedicadas a la capacitación para validar su calidad y con ello optimizar el presupuesto.

- **Desarrollo de programas.**

Esta fase es operativa básicamente, ya que es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de la planeación, verifica que los objetivos se encuentren relacionados con el contenido de los programas de capacitación, permitiendo organizar las actividades establecidas.

- **Coordinación de eventos.**

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos como son la confirmación de instructores y participantes; la asignación de instructores,

---

<sup>61</sup> Ibidem

grupos y aulas; la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas o constancias y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente. Por lo que es necesario tener un control eficaz.

- **Control administrativo y presupuestal.**

“El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujetos a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto de la reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales, control de materiales y equipo didáctico”.<sup>62</sup>

Estos aspectos son importantes, ya que permiten llevar un registro del personal a capacitar, así como de los materiales a utilizar en cada uno de los cursos, para conocer el aprovechamiento y resultados del mismo estadísticamente. Contar con un control presupuestal permite verificar que las acciones de capacitación se den conforme al programa, para no rebasar el presupuesto y hacer ajustes si fuera necesario.

#### **3.1.4. Evaluación.**

Finalmente, “la evaluación es la mediación y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajustan a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planteado y comprende en su amplia expresión la valoración del sistema, proceso, seguimiento y la ponderación de resultados”.<sup>63</sup>

Es importante esperar los resultados finales, ya que estos constataran el aprendizaje, para que posteriormente se haga una comparación de los resultados planeados con los resultados reales, para identificar si se lograron o no los objetivos que persigue la empresa o institución. Es por ello, que la

---

<sup>62</sup> Ibid, p. 54.

<sup>63</sup> Ibidem

evaluación se encarga de realizar los resultados finales, para encontrar éxitos o fracasos en el proceso.

Esta cuarta etapa comprende cuatro fases, las cuales contienen macro - evaluación, micro - evaluación, seguimiento y ajuste de sistema.

- **Macro evaluación.**

“La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistemático, como de los procesos: legal, administrativo e instruccional, de ahí que se le conozca como macro evaluación o evaluación del sistema de capacitación.”<sup>64</sup>

La macro evaluación es la que se efectúa a partir de los resultados totales de la ejecución de la capacitación, es decir, una vez que la totalidad de los cursos fueron impartidos, para identificar si se alcanzaron los objetivos expuestos en el programa de capacitación, y saber si los problemas detectados fueron resueltos. Es importante evaluar el costo benéfico de las acciones de capacitación mediante estándares, medidas e indicadores con el fin de hacer ajustes al sistema de capacitación en general.

- **Micro evaluación.**

“La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor.”<sup>65</sup>

Micro evaluación, es una evaluación en partes específicas del proceso de capacitación que comprende: el proceso de enseñanza aprendizaje, diseño de material didáctico, impartición del curso por parte del instructor y la coordinación del evento.

---

<sup>64</sup> Ibidem

<sup>65</sup> Ibid, p. 55.

- **Seguimiento.**

Sin el seguimiento no podemos evaluar el impacto de la capacitación y menos detectar nuevas necesidades de capacitación, por eso en el sentido estricto “el seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y, la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.”<sup>66</sup> Entre los documentos que encontramos para el seguimiento del proceso de capacitación están los siguientes: escalas, evaluación del impacto para jefes y empleados, evaluación del desempeño y entrevista.

Una vez capacitado el personal y al aplicar los nuevos conocimientos adquiridos en su puesto correspondiente, el seguimiento se encarga de recopilar información sobre los avances que pudieran tener a favor de la institución a partir de la aplicación de programa de capacitación; con ello se pretende identificar si se lograron los resultados esperados.

- **Ajuste de sistema.**

Esta última fase es fundamental ya que se refiere “a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanente todo sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional. Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema de capacitación.”<sup>67</sup>

Después de ser observados los resultados del programa de capacitación, una vez aplicados, se deben detectar las fallas que se tuvieron al final del sistema de capacitación, para realizar los ajustes y cambios necesarios de forma permanente para mejorar dicho proceso, y con ello, obtener excelentes resultados en un futuro.

En la siguiente figura se resumen las cuatro etapas que integran el proceso administrativo de capacitación:

---

<sup>66</sup> Idid, p. 56.

<sup>67</sup> Ididem

**Figura Número 3. Proceso de administración.**



**Fuente:** Méndez, Mirna.

Las cuatro etapas del proceso administrativo de capacitación con sus fases correspondientes, constituyen un factor importante para la ejecución de la capacitación, pues se lleva un orden en las actividades definidas dentro del programa de capacitación. No solo basta determinar las necesidades de capacitación de la organización, sino principalmente la necesidad del trabajador para realizar adecuadamente su labor, por lo que el factor humano es el elemento más valioso dentro de la organización, pues sin él no sobreviviría, ya que se puede contar con todo el recurso material posible, pero sin el factor humano, no se puede operar o administrar una institución.

### **3.2. Concepción de capacitación.**

“La capacitación la podemos definir como una serie de procedimientos, técnicas y métodos que se encuentran vinculados al proceso educativo por el cual se forma, actualiza y desarrolla el capital humano para el cumplimiento



adecuado de sus funciones.”<sup>68</sup> Puede decirse, por tanto, que la capacitación es aquella actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio por los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos. Es por ello que la capacitación cobra especial importancia por considerarse uno de los mecanismos en los cuales se sustentan los procesos de cambio y de mejora que requiere la institución o empresa.

De acuerdo con Hugo Calderón “la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social”<sup>69</sup>

Adriana Hernández concibe a la capacitación “como la actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de las cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos y como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.”<sup>70</sup>

La capacitación “es un conjunto organizado de actividades de formación continua e integral orientadas a dotar al participante de conocimientos, habilidades y actitudes para contribuir al logro de los objetivos institucionales, del área de trabajo y del propio participante.”<sup>71</sup>

Asimismo se considera a la capacitación como un proceso laboral y profesional en el que se buscan conocimientos específicos y obtener una visión global del entorno, que facilita el crecimiento interior de la persona, es un plan que incluye

---

<sup>68</sup> Manual “Diseño de Cursos de Capacitación bajo la NTCL”, p.13.

<sup>69</sup> Calderón Hugo, *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, p.13 Limusa México, 1995.

<sup>70</sup> Hernández, Adriana. *Administración y Desarrollo de Personal Público*, INAP, México, 1994.

<sup>71</sup> Manual “Diseño de Cursos de Capacitación bajo la NTCL”, p.13.

a la capacitación y planes de carrera, por lo tanto, el desarrollo es a largo plazo, mientras que la capacitación tiene un objetivo a corto plazo.

“La capacitación y el desarrollo personal conjuntamente son elementos que constituyen la formación de recursos humanos y tienen las siguientes funciones:

- Cumplir necesidades específicas de desarrollo de los empleados.
- Proporcionar un mejor desempeño de los trabajadores.
- Incrementar la productividad.
- Mejora en los métodos de trabajo.
- Preparar al trabajador para ocupar algún puesto vacante o de nueva creación.
- Contribuye a la institucionalización de procesos de cambio.
- Promover el desarrollo integral del trabajador y de la organización.
- Proporciona actualización en el personal técnico especializado.”<sup>72</sup>

### **3.3. Detección de necesidades de capacitación.**

Para realizar la detección de necesidades es necesario en primera instancia identificar los diferentes tipos de necesidades de capacitación desde el nuevo enfoque de competencias. Al iniciar el proceso de capacitación se debe de considerar como primer punto la Detección de Necesidades de Capacitación, ya que en esta etapa se identifican las áreas y las personas que requieren capacitación.

La detección de necesidades nos permite identificar las carencias o necesidades referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes que refieren en el desempeño eficiente de un trabajador al desarrollar las funciones del puesto. Las necesidades pueden encontrarse a diferentes niveles, en este caso son tres: organizacional, ocupacional e individual donde:

**1) Nivel organizacional:** concierne a las limitaciones o problemas generales que presenta la institución en su estructura administrativa, no son

necesidades referidas a carencias del trabajador, sin embargo, repercuten en el desempeño de su trabajo. Estas necesidades pueden detectarse al realizar un

---

<sup>72</sup> Ibid, 14.

análisis entre los diferentes departamentos, tales como la modificación de algún servicio, implementación de tecnologías o ingreso de nuevo personal, todo ello se realiza si dichas acciones requieren de una necesidad de capacitación.

**2) Nivel ocupacional:** en este nivel es cuando la DNC detecta deficiencias o limitaciones en conocimientos, habilidades y/o actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación, motivo por el cual requieren atenderse inmediato para alcanzar los objetivos y no entorpecer los niveles de calidad.

**3) Nivel individual:** Son aquellas deficiencias particulares que presenta un trabajador en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, y de este existen dos tipos de necesidades, las cuales son manifiestas y encubiertas. Las necesidades manifiestas son evidentes, por ejemplo: cuando el personal es de nuevo ingreso, o bien transferencia de personal, cambio de métodos o procedimientos, cambio de maquinaria o equipo. Las necesidades encubiertas no se pueden apreciar a simple vista y será necesario realizar una investigación a fondo, estableciendo previamente cuáles resultados se esperan obtener al finalizar la detección, están orientadas a localizar las áreas críticas que presentan problemas en el desempeño de sus funciones o en las relaciones interpersonales del capital humano; conocer las necesidades de capacitación presentes como futuras; buscar evidencias que permitan detectar las deficiencias de algún elemento de trabajo.

En este sentido, el instructor debe analizar con el jefe de área o de departamento estas necesidades o indicadores para detectar el área a abordar, que pueden ser el área crítica y el área de trabajo.

Podemos mencionar que el área crítica en una institución es cuando el instructor partiendo de las necesidades de la organización y auxiliándose de diversos instrumentos de investigación como son : cuestionarios, entrevistas, listas de cotejo, organigrama, detecta aquellos trabajadores que se encuentran

dentro de las necesidades encubiertas, identificando las funciones que deben desarrollar con el fin de establecer las habilidades, conocimientos y actitudes que con la ayuda de la capacitación estas se pudieran ir subsanando.

El realizar un trabajo, por supuesto, permite al instructor comparar las actividades que debe hacer el trabajador contra las que realmente realiza, a fin de detectar fallas en las habilidades o conocimientos de los trabajadores, para medir y evaluar en nivel de ejecución de los trabajadores, inclusive podrá ampliar y/o corregir la descripción de actividades hechas originalmente, para determinar estrategias que ayudan a diseñar programas de capacitación integrales para la profesionalización de los trabajadores.

Por lo mismo, diseñar una acción de capacitación desde la NTCL requiere de gran esfuerzo por parte del instructor, sin embargo, que se dedique a esta tarea, será directamente proporcional al que obtenga desde el principio hasta el término de la acción de capacitación, ya que beneficiará todo el proceso de capacitación.

Considero pertinente conceptualizar el diseño de cursos de capacitación, porque es una parte fundamental de la planeación en capacitación bajo la NTCL: “Diseñar consiste en una selección cuidadosa de objetivos, contenidos, métodos, procedimientos, recursos, formas de evaluación, organización y tiempo según el curso que se piensa realizar.”<sup>73</sup>

Ahora bien, la planeación es una de las tres fases esenciales del proceso de enseñanza-aprendizaje, las otras dos son la ejecución y evaluación. Estas tres etapas son interdependientes, con igual importancia e íntimamente relacionadas. La planeación constituye una guía didáctica de cómo lograr los objetivos que se persiguen con todo esto, la planeación coadyuva a simplificar el trabajo del instructor.

---

<sup>73</sup> Manual “Diseño de Cursos de Capacitación bajo la NTCL”, p.26.

Si se entiende a la capacitación como un proceso, las actividades que se planearon deben de ser consideradas como pasos pertinentes a seguir para la consecución de las metas propuestas, sin destacar la operatividad y sobre todo la evaluación, ya que esta última generará a futuro una nueva necesidad de capacitación, lo cual permite contar con una retroalimentación.

### **3.4. Diseño de un curso de capacitación presencial.**

Dentro de la Administración Pública se intenta seguir un nuevo modelo de gestión orientada a los procesos de trabajo, en donde la capacitación y la formación del personal cuenta con sistemas flexibles que implique valorar el trabajo humano y el aprendizaje continuo.

Este modelo busca la certificación de normas y lineamientos de una gestión de los procesos del trabajo en el área de capacitación, en el que la Norma Técnica de Competencia Laboral establece los criterios que el instructor considerará para el diseño de cursos de capacitación presenciales y que a continuación menciono brevemente:

#### **3.4.1. La guía de instrucción diseñada.**

El siguiente apartado es fundamental para esta tesina, ya que proporciona los criterios que establece la Norma Técnica de Competencia Laboral, para el diseño de cursos presenciales. Diseñar consiste en una selección cuidadosa de objetivos, contenidos, métodos, procedimientos, recursos, formas de evaluación, organización y tiempo, los cuales hay que seguir puntualmente. La guía de instrucción contiene datos generales: nombre del curso, nombre del instructor, duración del curso, objetivo general, destinatario y fecha claramente definidos; así como la descripción de la importancia y contenido del curso y/o evento, que viene siendo el éxito o la atracción para el participante. A continuación señalo los puntos que la integran:

### ***El perfil de los usuarios.***

Indica las características del personal a quien va dirigido el curso de capacitación, tomando en cuenta: nivel de estudios, formación, puesto, edad, por destacar algunas, ya que de esta manera se desarrollarán los objetivos pertinentes.

### ***Indica los objetivos de aprendizaje, temas y subtemas.***

Los objetivos se admiten como intenciones que orientan los procesos educativos, tienen una función orientadora y clarificadora, además incluyen capacidades, (intelectuales, afectivos y motrices) y el instructor deberá seleccionar y por supuesto secuenciar de acuerdo al grado de complejidad que se busque. Dichas acciones las realizarán los participantes durante y al término de un evento de capacitación. Cabe destacar que serán escritos de forma clara, precisa y directa, destacando los temas y subtemas, los cuales también tendrán sus propios objetivos particulares y específicos.

### ***Especifica las técnicas de instrucción y las grupales.***

Las técnicas son una estrategia que ayuda al logro de los objetivos, no sólo del curso propuesto, sino de la misma educación para adultos, éstas se elegirán de acuerdo a los objetivos y temas propuestos en nuestra guía didáctica.

### ***Describe las actividades de enseñanza-aprendizaje.***

En la guía de instrucción, el apartado referente a las actividades que realizan por una parte el instructor y por separado los participantes, es necesario destacar y especificar las acciones que realizarán cada uno de ellos. Dichas actividades tienen que estar perfectamente claros y detectados acordes a las características de ambos.

### ***Señala estrategias de evaluación de los aprendizajes.***

Son aquellos instrumentos que seleccionados se aplicarán para determinar el grado en que se lograron los objetivos de aprendizaje propuestos, y verifican de alguna manera los avances de los participantes así como una reflexión sobre la mejora continua del instructor.

### ***Refiere materiales didácticos.***

Básicamente son aquellos apoyos que se utilizan para la realización de las actividades de enseñanza-aprendizaje; los cuales pueden ser variados, vistosos y creativos; es fundamental para cada una de las actividades planeadas, ya que cumplen una función didáctica.

### **Establece tiempos programados.**

El tiempo es un elemento fundamental para la guía instruccional, su función es organizar y distribuirlo de tal forma que cubra el proceso de enseñanza aprendizaje para cumplir con los objetivos planeados, incluyendo todas las actividades formativas, dinámicas grupales e inclusive la evaluación.

### **3.4.2. La información contenida en la guía de instrucción.**

#### ***Corresponde con los objetivos y las necesidades de capacitación.***

Este punto corresponde desarrollarlo al departamento de capacitación para que en virtud de las necesidades de actualización y capacitación de su personal se sigan puntualmente los lineamientos para el diseño instruccional, por parte del instructor, bajo la N.T.C.L.

### **3.4.3. Los objetivos generales y particulares diseñados.**

#### ***Son congruentes entre sí y pertinentes con las necesidades de capacitación.***

Los objetivos de aprendizaje son aquellos fines, metas y propósitos que se pretenden alcanzar al concluir un proceso de aprendizaje, describe logros y conductas que se esperan del participante, se deben redactar en forma clara, precisa y unívoca, así como el tiempo que requiere para alcanzarlo, por ejemplo al término del curso; si se trata de un objetivo general, de una unidad si se refiere a un objetivo particular, o bien de un tema para un objetivo específico; su función es orientar y guiar las actividades de este proceso. Dentro de los objetivos se plantea la razón de ser, la justificación y la dirección del proceso de enseñanza - aprendizaje; además en su formulación quedará plasmado de forma que se pueda evaluar si se ha alcanzado o no.

La determinación de objetivos implica también su clasificación por orden de importancia, comprendiendo las diferencias entre objetivos generales, específicos y particulares; es importante definir y realizarse de acuerdo a las necesidades detectadas, y que desde luego conformarán un curso. Al definir la necesidad no debemos confundir objetivos con descripción del curso porque aquella debe estar en función de los temas y materiales que integran el contenido de un curso en cambio los objetivos estarán redactados en términos de las conductas que se espera adopten los participantes al final el curso, o bien, al termino de un tema específico. A continuación describo brevemente en que consisten.

- **Objetivo general:** describe exactamente el comportamiento final expresado en términos de conducta observable y medible, puede poseer un alcance de largo plazo que sobrepasa la vida útil de un proyecto, lo cual puede ser que no represente el resultado exclusivo del proyecto, sino que más bien sea el resultado de la interacción de un conjunto de factores que sobrepasan los límites de lo planteado por el proyecto, involucrando, además, a otros grupos de interés que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, o bien al logro de metas. Muestran las conductas que se esperan de los participantes al concluir un curso y/o evento de capacitación.
- **Objetivo particular:** son las metas a conseguir a mediano plazo estarán claramente establecidos o señalados y describirán las medidas específicas y las capacidades que el trabajador deberá adquirir en cada unidad, es decir un aprendizaje, una conducta o bien un procedimiento.
- **Objetivo específico:** apuntan a evaluar las metas inmediatas como evidencia de haber logrado el aprendizaje en cada una de las sesiones contribuye al acercamiento del objetivo general. Alcanzar los objetivos específicos promueve el logro de los resultados e implica un conjunto de beneficios concretos sobre las personas que son corresponsales en el proyecto. Esta definición respecto de los objetivos específicos, implica



que los mismos se encuentran estrictamente en el ámbito de influencia directa en el desarrollo del proyecto y de sus actores.

#### **3.4.4. Los objetivos de aprendizaje diseñados.**

##### **Criterios específicos para la redacción de objetivos:**

###### ***Indica a quién va dirigido el curso.***

Al redactar un objetivo debemos de tener en cuenta el tipo de perfil del participante, los conocimientos previos, nivel, edad, que su finalidad sea alcanzable, satisfactoriamente.

En este sentido, podemos señalar que los objetivos están diseñados de acuerdo a quién va dirigido por la profundidad y/o extensión del mismo y la persona deberá demostrar las conductas adquiridas en el proceso de aprendizaje.

- ***Desempeño.***

Se refiere a lo que el participante deberá ser capaz de realizar, mismo que debe ser definido a través de un verbo seleccionado de acuerdo al área (cognoscitiva, psicomotora, afectiva) el cual indica la conducta por desarrollar, mismo que además es medible y observable

*Ejemplo: El participante al término del curso será capaz de demostrar*

- **Condición**

Precisa las especificaciones de la ejecución, en qué condiciones se espera que se realice la conducta terminal sobre los participantes qué desempeño deberá ocurrir:

*Ejemplo: El participante al término del curso será capaz de demostrar las técnicas de instrucción*

- **Nivel mínimo de eficiencia**

Este mínimo de eficiencia es el grado de dominio que deberá lograr el educando, puede medirse cuantitativamente o cualitativamente para que se pueda evaluar correctamente, en este ejemplo se han agregado los elementos que integran la redacción de un objetivo de aprendizaje (Desempeño + Condición+Criterio)

*Ejemplo: El participante, al término del curso será capaz de demostrar las técnicas de instrucción seleccionando al menos una y sin error.*

En este sentido, diversos autores han realizado investigaciones acerca de los objetivos de aprendizaje, entre los cuales podemos destacar a Benjamin Bloom quien fue un psicólogo educativo americano que hizo contribuciones significativas a la clasificación de la taxonomía, aportaciones retomadas en las teorías del aprendizaje.

Por ese motivo retomaré las aportaciones de Bloom para aplicarlas en la guía de instrucción para el diseño de cursos presenciales de capacitación bajo la Norma Técnica de Competencia Laboral.

Su teoría de la taxonomía cognitiva, se basa en la idea de que las operaciones cognitivas pueden clasificarse en niveles de complejidad creciente; lo taxonómico de esta teoría, es que cada nivel depende de la capacidad del alumno para desempeñarse en el nivel o los niveles precedentes. El sistema de clasificación de la taxonomía de Bloom se organiza en tres niveles: *el cognoscitivo, el afectivo y el psicomotor. A continuación destaco brevemente sus características.*

- **CAMPO COGNOSCITIVO.**

Para llevar acabo una planeación didáctica partimos del campo cognitivo, ya que este nivel, “comprende el área intelectual del individuo, y se conforma por seis subáreas que se relacionan estrechamente, tienen una estructura jerárquica que va de lo más simple a lo complejo o elaborado, hasta llegar al de la evaluación. La taxonomía no es un mero esquema de clasificación, sino un

intento de ordenar jerárquicamente los procesos cognitivos.”<sup>74</sup> Dicho campo cognoscitivo cuenta con seis niveles: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación, a saber:

**a) Conocimiento:**

Implica el conocimiento de hechos específicos, de formas y medios para tratar con los mismos, así como también conocimientos de lo universal y de las abstracciones específicas de un determinado campo del saber. Dichos elementos usualmente son para memorizarse.

**b) Comprensión:**

El conocimiento de la comprensión concierne el aspecto más simple del entendimiento que consiste en captar el sentido directo de una comunicación o de un fenómeno, como la comprensión de una orden escrita u oral, o la percepción de lo que ocurrió en cualquier hecho particular.

**c) Aplicación:**

Referente a la interrelación de principios y generalizaciones con casos particulares o prácticos, llevando a cabo para corroborar el aprendizaje.

**d) Análisis:**

El análisis implica la división de un todo en sus partes, y la percepción del significado de las mismas en relación con el conjunto. El análisis comprende la revisión de elementos, de relaciones, o comparativo por señalar algunos.

**e) Síntesis:**

A la síntesis concierne la comprobación de la unión de los elementos que forman un todo. Puede consistir en la producción de una comunicación, un plan de operaciones o la derivación de una serie de relaciones abstractas.

---

<sup>74</sup> Elliot W. Eisner, *Revista Trimestral de Educación Comparada*, Vol. XXX, N° 3, p.425, Septiembre, 2000.

#### f) Evaluación:

Este tipo de conocimiento comprende una actitud crítica ante los hechos. La evaluación puede estar en relación con juicios relativos a la evidencia interna y con juicios relativos a la evidencia externa, que de alguna manera nos permite comprobar si se logró el aprendizaje.

En el siguiente cuadro, podemos apreciar de forma sintética los verbos más frecuentes utilizados en la capacitación de personal:

**Cuadro Número 2. Verbos que conforman el dominio cognitivo.**

<b>NIVEL I</b>	<b>NIVEL II</b>	<b>NIVEL III</b>	<b>NIVEL IV</b>	<b>NIVEL V</b>
<b>CONOCER</b>	<b>COMPRENDER</b>	<b>APLICAR</b>	<b>SINTETIZAR</b>	<b>EVALUAR</b>
Definir Describir Identificar Clasificar Enumerar Nombrar Reseñar Reproducir Seleccionar Fijar	Distinguir Sintetizar Inferir Explicar Resumir Extraer Conclusiones Relacionar Interpretar Generalizar Predecir Fundamentar	Ejemplificar Cambiar Demostrar Manipular Operar Resolver Computar Descubrir Modificar Usar	Categorizar Compilar Crear Diseñar Organizar Reconstruir Combinar Componer Proyectar Planificar Esquemmatizar Reorganizar	Juzgar Justificar Apreciar Comparar Criticar Fundamentar Contrastar Discriminar

- **CAMPO AFECTIVO.**

En el campo afectivo, este criterio es el grado de interiorización de una actitud, valor o apreciación que se revela en la conducta de un mismo individuo. Los objetivos del campo afectivo están organizados en cinco niveles, se manifiestan a través de la toma de conciencia, de la respuesta, la valorización, la organización y la caracterización con un valor o un complejo de valores.

**Cuadro Número 3. Verbos que conforman el dominio afectivo.**

<b>NIVEL I</b>	<b>NIVEL II</b>	<b>NIVEL III</b>	<b>NIVEL IV</b>	<b>NIVEL V</b>
<b>Toma de conciencia</b>	<b>Responder</b>	<b>Valorar</b>	<b>Organización</b>	<b>Complejo de valores</b>
Preguntar Describir Seleccionar Usar Elegir Seguir Retener Replicar Señalar	Contestar Cumplir Discutir Actuar Informar Ayudar Conformar Leer Investigar	Explicar Invitar Justificar Adherir Iniciar Proponer Compartir Defender	Adherir Defender Elaborar Jerarquizar Integrar Combinar Ordenar Relacionar	Actuar Asumir Comprometerse Identificarse Cuestionar Proponer

- **CAMPO PSICOMOTOR.**

Dentro de este nivel se clasifican fundamentalmente las destrezas. Éstas son conductas que se realizan con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo. Las conductas del dominio psicomotriz se ubican en frecuencia, energía y duración.

La frecuencia indica el promedio o cantidad de veces que una persona ejecuta una conducta. La energía se refiere a la fuerza o potencia que una persona necesita para ejecutar la destreza; y la duración en el lapso durante el cual se realiza la conducta. Cuenta a su vez con cinco niveles, en el siguiente orden, percepción, disposición, respuesta guiada, mecanización y respuesta compleja observable. Como a continuación se muestra en el cuadro:

**Cuadro Número 4. Verbos que conforman el dominio psicomotriz**

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
PERCEPCIÓN	DISPOSICIÓN	RESPUESTA GUIADA	MECANIZACIÓN	RESPUESTA COMPLEJA OBSERVABLE
Comparar Diferenciar Discriminar Distinguir Escuchar Observar	Aceptar Apreciar Asistir Describir Escoger Participar Permitir	Comprender Continuar Describir Ejemplificar Mostrar Parafrasear Seguir	Arrojar Brincar Caminar Continuar Cortar Demostrar Interactuar Levantar Manejar Manipular Marchar Operar Patear Practicar	Asir Combinar Danzar Dibujar Escalar Esquiar Manejar Nadar Organizar Patinar Usar Variar

Es importante destacar que los objetivos deben estar claros y precisos en el momento de redactarse, ya que será una forma que permita con mayor facilidad el alcance de lo que se pretende en los cursos de capacitación.

#### **3.4.5. Los temas y subtemas definidos.**

***Son congruentes entre sí y pertinentes con los objetivos de aprendizaje.***

*Es la definición de los temas que abarcará el curso a fin de cubrir los objetivos de aprendizaje, los temas deberán establecerse en orden secuencial de tal forma que facilite la comprensión ordenada de conceptos de manera general, en partes y dentro de un proceso lógico.*

Si los conocimientos se estructuran correctamente, propiciarán el interés de los participantes, a la vez que facilitará las actividades del instructor, en consecuencia, darán una mejor consistencia al programa.

Los contenidos deben relacionarse estrechamente con las características de la población a la que se decida facilitar el aprendizaje.

Un programa puede estar conformado por varios módulos, unidades o una sola unidad de acuerdo a la complejidad y extensión de los contenidos, es importante tomar en cuenta ciertas características cuando se decide sobre los temas y subtemas al desarrollar un curso.

- Determinar el orden en el que serán presentados los temas para lograr el aprendizaje.
- Determinar qué aprendizajes se relacionan (cognoscitiva, psicomotriz afectiva )
- Especificar el tipo o nivel de aprendizajes que se pretenden lograr
- Señalar el tiempo para el desarrollo de cada tema y subtema

#### **3.4.6. Las técnicas de instrucción seleccionadas.**

***Corresponden a los objetivos de aprendizaje, al perfil del grupo y el número de participantes.***

***Especifican las condiciones para el desarrollo del curso.***

Para desarrollar estos dos aspectos de la guía instrucción, considero necesario conceptualizar el término técnica; al respecto Arellano nos dice que:

“las técnicas son recursos organizados lógicamente y psicológicamente, para dirigir y promover el aprendizaje. La finalidad es facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Permiten además reunir en equipos flexibles a los participantes para informar, dialogar, analizar, discutir, juzgar, sintetizar y evaluar sobre un tema o aspecto determinado, ampliando los conocimientos adquiridos en el trabajo individual, además de estimular la iniciativa y creatividad, favoreciendo libertad en el educando para que él aprenda a elegir, decidir y comprometerse.”<sup>75</sup>

Por lo tanto, vamos a entender por técnicas instruccionales: “como instrumentos, procedimientos o medios sistematizados para planear, organizar y desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje en los participantes.”<sup>76</sup> Para

---

<sup>75</sup> Arellano, Mayela, et. al. *Taller de Comunicación y Organización Pedagógica*, p 56, SEP, México.

<sup>76</sup> Zurita Gutiérrez Patricia, *Conducción de grupos de capacitación*, p, 16, ADANETX.

que se dé este aprendizaje, se tienen que considerar las siguientes características:

- “Número de participantes.
- El nivel de la taxonomía de los objetivos.
- El tipo de modalidad a trabajar, si es un curso, éste se enfoca a la actualización de los conocimientos, o bien, la modalidad de taller está enfocado al desarrollo de habilidades, si lo que se desea es ayudar a modificar actitudes.
- Nivel de conocimientos de los participantes.
- Preparación y nivel académico del instructor.
- Recursos didácticos con los que se cuenta.”<sup>77</sup>

Para fines de la presente tesina, y de acuerdo a los lineamientos establecidos bajo la NTCL, en el diseño de los cursos presenciales de capacitación las técnicas se denominan “instruccionales”, las cuales fortalecen el proceso de enseñanza-aprendizaje, y su objetivo es transmitir conocimientos, desarrollar habilidades por medio de la observación y la práctica además de fomentar actitudes en el campo educativo, éstas se clasifican en:

Técnica expositiva: consiste en exponer el tema de manera oral, en corto tiempo, se utiliza cuando el grupo es numeroso, comunicando información de tipo teórica, organizando el contenido con una introducción, desarrollo y conclusión del tema.

Técnica de diálogo-discusión o interrogativa: consiste en preguntar sobre el desarrollo del tema, su finalidad es reflexionar y verificar el aprendizaje grupal respetando las ideas de los participantes, para llegar a conclusiones.

Técnica demostración-ejecución o demostrativa: generalmente se utiliza cuando lo que se necesita es relacionar la teoría con la práctica, consiste en dominar habilidades, a continuación se describen algunas:

---

<sup>77</sup> Manual “Diseño de Cursos de Capacitación bajo la NTCL”, p.32.



**a) Técnicas de encuadre.**

Es la primera técnica utilizada en la conducción de un evento, ya que permite realizar una serie de actividades planeadas, cuyo objetivo es establecer los lineamientos y criterios generales a seguir en el transcurso del evento, contiene los siguientes pasos:

- 1.- Presentación del evento y sus objetivos.
- 2.- Valorar las expectativas de los participantes.
- 3.-Integración grupal.
- 4.-Contenido temático.
- 5.-Evaluación diagnóstica de los participantes.
- 6.-Designación de cargas de trabajo,
- 7.-Organización de los integrantes.
- 8.-Desarrollo del curso.

**b) Técnicas de rompimiento de tensión.**

En un segundo momento, en la conducción del evento, es importante romper la tensión o bien reducirla, con la intención de crear un ambiente armonioso para propiciar el aprendizaje participativo entre el instructor y los participantes, cuyo fin es facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas técnicas consisten básicamente en una presentación de los participantes e instructor sobre algunos aspectos importantes de su vida personal. Entre éstas encontramos la fiesta, presentación cruzada, quartetas, lanchas, el buzón, etc. (Ver Anexo 1)

**c) Técnicas de aprendizaje dirigido.**

Durante la conducción del grupo es necesario observar el clima y los niveles de atención de los participantes, las cuales permiten dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje, cuya función es promover el interés del grupo, y los participantes toman conciencia de su papel ante el grupo, así las técnicas proporcionan experiencias útiles y apropiadas, además permiten también evaluar constantemente el proceso de instrucción.

Las técnicas de aprendizaje dirigido más usadas son: discusión, exposición, lectura comentada, estudio de caso, conferencia, interrogatorio, , investigación

bibliográfica, simposio, mesa redonda, panel, discusión dirigida, foro, seminario, entre otras. (Ver Anexo 2)

**d) Técnicas de aprendizaje delegado.**

En las técnicas de aprendizaje delegado, el instructor faculta el manejo del grupo procurando el aprendizaje de los integrantes. Convirtiéndose el instructor en observador, interviene sólo cuando sea necesario, supervisa que se cumplan los objetivos de la sesión, según la guía instruccional. Dichas técnicas se seleccionan para fomentar un aprendizaje significativo y constructivista. Entre las técnicas de aprendizaje delegado encontramos las siguientes: corrillos, sociodrama, lluvia de ideas. (Ver Anexo 3)

**e) Técnicas de cierre.**

Estas técnicas nos permiten retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje para ofrecer una reflexión sobre lo aprendido durante la sesión, o bien el cierre total del evento; para valorar si se cumplieron los objetivos, y cómo mejorar y planear los siguientes cursos. Con las técnicas de cierre, el participante reafirma sus conocimientos con el grupo y el instructor. Durante este proceso se va conformando una serie de actitudes, conocimientos y habilidades que le permiten al participante realimentar su proceso de aprendizaje. El instructor tiene la responsabilidad de llevar al grupo a una etapa de autoevaluación, además de practicar lo aprendido.

Finalmente las técnicas son estructuras prácticas, siendo éstas muy útiles y funcionales para el manejo de grupos, permitiendo organizar y desarrollar las actividades dentro de la dinámica de grupo ya establecida.

**3.4.7. Las técnicas grupales seleccionadas.**

***Corresponden a los objetivos de aprendizaje, al perfil del grupo y el número de participantes.***

Cabe señalar que de acuerdo al objetivo, al perfil de grupo y número de participantes es como se seleccionan las técnicas grupales, ya que cada grupo va creando un clima en el aula, de respeto y de acuerdo a los contenidos del mismo.

***Establecen las condiciones para el desarrollo del curso.***

Para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje es necesario que el instructor de capacitación implemente técnicas de grupo, ya que éste es el encargado de motivar al participante para lograr los objetivos, estimulando el pensamiento creativo de los miembros del grupo además de guiarlos hacia las actividades de capacitación. Estas técnicas como su nombre lo indican se refieren a aquellas técnicas que faciliten el trabajo colectivo entre los asistentes.

**3.4.8. Las actividades de enseñanza-aprendizaje definidas.**

**Corresponden con el nivel de ejecución de los objetivos.**

En la guía de instrucción, es fundamental establecer las actividades de enseñanza-aprendizaje desde la planeación, para distinguir cuáles serán realizadas o dirigidas por el instructor, o bien, por los participantes, de acuerdo al tema y profundización del mismo; por supuesto en relación a los niveles de ejecución de los objetivos y del evento en general.

He aquí la importancia de todo instructor en el momento de diseñar los cursos de capacitación, establecerá varias estrategias de enseñanza que propicien la actividad constructiva de los participantes. En ese sentido las estrategias de enseñanza “son aquellos procedimientos y arreglos que los agentes de enseñanza utilizan de forma flexible y estratégica para promover la mayor cantidad de aprendizajes significativos. Debe hacerse uso inteligente,

adaptativo e intencional de ellas, con la finalidad de prestar ayuda pedagógica adecuada a la actividad constructiva de los participantes”<sup>78</sup>

Es importante tomar en cuenta para aplicar las estrategias de enseñanza, los siguientes puntos: a) planificadas de acuerdo con las necesidades de la población a la cual van dirigidas; b) los objetivos que persiguen y c) la naturaleza de las áreas y cursos, todo con la finalidad de hacer más efectivo el aprendizaje. Así el proceso de capacitación y las estrategias de enseñanza se podrán aplicar en tres momentos diferentes, al inicio, durante o al término de una sesión. Facilitando realizar una clasificación de las estrategias enseñanza basándose en el momento de su uso. A continuación destaco las características de las mismas:

1. **“Las estrategias preinstruccionales:** son aquellas que se utilizarán al inicio de una sesión, en la cual la finalidad es alertar al participante en relación con el qué y cómo va a aprender. Esas estrategias de enseñanza se enfocan principalmente en incidir la activación o generación de conocimientos y experiencias previas.
2. **Las estrategias coinstruccionales:** se avocan al apoyo de los contenidos, la finalidad es que el participante mejore la atención y pueda a su vez detectar la información principal de un tema, para una codificación y conceptualización de los contenidos de aprendizaje, así como organizar, estructurar e interrelacionar las ideas.
3. **Las estrategias postinstruccionales** tienen la característica de presentarse al término de una sesión de enseñanza, permitiendo al participante la formación de una visión sintética, integradora y crítica del material, valorando su propio aprendizaje.”<sup>79</sup>

En la educación de adultos, son fundamentales las estrategias de enseñanza, ya que se convierten en un apoyo para facilitar la interacción entre grupos numerosos y/o establecer un clima de cordialidad, colaboración, y con ello lograr los objetivos del evento. También a través de dichas estrategias

---

<sup>78</sup> Díaz Frida, y Hernández, Gerardo, *Op. Cit.* p.140

<sup>79</sup> *Ibid*, 145.

potencializamos los sentidos, abriendo un lenguaje único en cada grupo, donde el instructor captará y manejará la situación en pro del desarrollo del mismo.

#### **3.4.9. Las estrategias de evaluación determinadas.**

##### ***Corresponden con los objetivos de evaluación de los aprendizajes.***

La evaluación nos permite valorar si los participantes han alcanzado los objetivos de aprendizaje; conocimientos, habilidades, aptitudes y en algunos casos actitudes que se posee sobre algún o algunos de los temas vinculados con el logro del objetivo propuesto, además de proporcionarle al instructor información para conocer el cumplimiento de las metas de la acción de capacitación. Los instrumentos para la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes deben ser válidos, objetivos y confiables.

Evaluar en este proceso, es una acción compartida, donde intervienen instructor, participante y el área que lleva a cabo el proceso de capacitación la opinión y la crítica constructiva entre estos tres elementos es de gran importancia, ya que nos permite retroalimentar los propósitos de todo el proceso de capacitación.

Una de las formas para evaluar el aprendizaje y del impacto en la capacitación en un curso es mediante diferentes etapas las cuales son:

Evaluación diagnóstica, antes del curso su finalidad es detectar las expectativas de los participantes, así como su nivel de conocimiento de los temas a tratar, proporciona al instructor información ya que a partir de ella adecuará los objetivos y temas a desarrollar en el curso.

Evaluación continúa o formativa se lleva durante todo el proceso de capacitación, generalmente al finalizar un tema o actividad, y nos permite verificar, mediante está y por medio de la observación directa el desempeño de los participantes, así como de sus actitudes y aptitudes manifestadas durante el curso de capacitación.

Evaluación final esta se lleva a cabo al término del curso de manera general indica los aciertos y errores, así como algunas alternativas de solución para la reorientación para otras experiencias de aprendizaje.

Evaluación de Impacto permite identificar las acciones de capacitación en el desempeño del servidor público, con el objeto de comparar el nivel de aprovechamiento, la cual se deberá aplicar entre tres y seis meses después del curso, para que el área de capacitación verifique el nivel de permanencia o aplicación de la capacidad generada por la acción y aplicable al desempeño del puesto.

Evaluación de la Reacción permite conocer la percepción de los participantes sobre diferentes elementos como son el instructor, la coordinación del evento de capacitación, con el propósito de mejorar, transformar y orientar la toma de decisiones.

Por lo anterior, al concluir este capítulo es importante destacar las acciones que se consideran para el diseño instruccional de un curso de capacitación elaborado desde la Norma Técnica de Competencia Laboral y que permite evaluar al instructor para observar si es competente, no debemos olvidar que los cursos de capacitación en su mayoría son el resultado del (DNC), investigación que justifica el proceso de capacitación de una empresa en razón del análisis de las funciones de puestos, el desempeño del trabajador en su área laboral y de los propios problemas que tenga la organización.

El instructor al asumir, la responsabilidad de diseñar un curso de capacitación y si es especialista en la materia, probablemente presente un plan de trabajo aceptable que le permita precisar los objetivos, delimitar los contenidos, seleccionar las técnicas y recursos didácticos y sobre todo, la manera de evaluar el aprendizaje.

En este capítulo, desarrollé los aspectos y lineamientos para llevar a cabo la planeación y diseño de los cursos presenciales de capacitación, de acuerdo a la Norma Técnica de Competencia Laboral, la planeación tomará todos los elementos que convergen en el proceso de enseñanza-aprendizaje tales como las características de los participantes, los objetivos y contenidos del curso, el tiempo con que se cuenta para su desarrollo, las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos, y materiales didácticos necesarios, los recursos con que se cuenta y el lugar donde se efectuará el curso, además de la evaluación del mismo.

Para terminar este capítulo podemos mencionar que la guía de instrucción, es la explicación detallada de todas y cada una de las actividades a realizar en cada sesión del curso.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y PROPUESTA PEDAGÓGICA**

En este último capítulo se esboza un análisis de la Norma Técnica de Competencia Laboral en el proceso de capacitación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como también los criterios y habilidades deseables, a tomar en cuenta por parte del capacitador para el diseño de cursos presenciales. Finalmente después de este análisis crítico realizo una propuesta pedagógica con un enfoque humanista.

### **4.1. Análisis crítico.**

Como señalamos a lo largo de esta tesina la capacitación basada en la (NTCL) “Diseño de cursos de capacitación presenciales” permite formar instructores estableciendo un plan de actividades para el instructor - facilitador o coordinador en el proceso de aprendizaje de los participantes, con apoyo de una guía de instrucción, previamente elaborada y diseñada ex profeso, que contenga los objetivos establecidos y el tiempo asignado para lograrlo; los contenidos seleccionados para el aprendizaje, los recursos materiales y didácticos, las técnicas de instrucción y grupales y la manera de evaluar el proceso de aprendizaje, sin olvidar que el aprendizaje grupal permite propiciar que sus miembros logren un aprendizaje activo, significativo y participativo. El proceso de capacitación se realiza básicamente con adultos, porque se busca desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas que permitan una interacción, en donde prevalezca una actitud cooperativa, además de un intercambio de ideas, sentimientos y experiencias, propiciando que los participantes interactúen, aprendan, se desarrollen, crezcan y establezcan otras formas para relacionarse e impacten de forma directa en el clima organizacional, que sería uno de los propósitos de la capacitación.

Otro aspecto imprescindible para los instructores es que tengan la certificación en la competencia a manejar, de hecho esta certificación puede ser en toda la Norma la cual esta compuesta por tres elementos de competencia que son: “Diseñar cursos de Capacitación presenciales”, “Diseñar instrumentos para la



evaluación de cursos de capacitación”, “Desarrollar materiales didácticos para cursos de capacitación presenciales”, para los fines de esta tesina, se trabajó con el primer elemento que conforma la unidad, “Diseño de cursos de capacitación presenciales”.

En este sentido, el propósito fundamental es asegurar la certificación del instructor en esta institución, mediante evidencias de desempeño que demostrará en su evaluación: dicha certificación permite aceptar que un individuo tiene habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar cierta actividad, y ésta es reconocida a través de la certificación de su competencia laboral. La evaluación por competencias es una evaluación dinámica que tiene un “saber qué” y un “saber hacer”; la primera consiste en explorar los productos y las evidencias de desempeño mediante conocimientos teóricos, que responden al análisis, con el objeto de determinar ideas claves o puntos principales de un tema; mientras que en la segunda se refiere a habilidades y aprendizaje de procedimientos, para la solución de problemas relacionados con la actividad práctica, por lo cual se convierte en una evaluación interactiva entre el evaluador y el evaluado. Todo lo anterior nos permite retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y también al trabajador sobre sus avances y sus posibilidades de lograr la competencia.

No debemos olvidar que la NTCL, basa sus principios desde la tecnología educativa y la teoría conductista, es decir, las personas realizan un trabajo y obtienen de éste los resultados esperados a través de estímulos y recompensas, observando su conducta en el ámbito laboral, en donde describirá lo que un trabajador puede hacer y lo que no puede hacer, reconociendo a su vez la competencia seleccionada. La capacitación se realiza con un enfoque instruccional y sólo permite que el participante desarrolle los conocimientos y habilidades necesarios para el cumplimiento de las funciones que ejecuta día con día, esto sin duda empobrece de forma directa e indirecta el crecimiento profesional, ya que antes de ser profesionista el individuo debe de considerar factores que le permitan además crecer como persona, para así fortalecer otras esferas de su vida como la social y familiar.

De hecho, la NTCL en la que se basó esta tesina establece aquellos criterios específicos que los instructores desarrollarán para el diseño de cursos de capacitación presenciales, especificando los desempeños que hay que cumplir; Pero recordemos que desde el punto de vista pedagógico, estamos trabajando con personas, pensantes, con criterios e ideas diversas, y considero necesario tomar en cuenta estos elementos de personalidad para realizar un verdadero aprendizaje formativo, cuyo fin es tocar las fibras más sensibles del hombre para que dé lo mejor de sí y alcance el crecimiento personal y profesional.

Por otra parte, el modelo Taylorista-Fordista vuelve a introducir el concepto de calificación y de desempeños competentes, o de competencia entendida como atributo del individuo; es decir, el retorno de las nociones de calificación y de competencia produce impacto en el concepto de organización, que comienza a ser redefinida como ámbito de aprendizaje y de formación continúa. Impactando de manera directa en la organización y la definición de los procesos de producción y del trabajo, como en las políticas de gestión de recursos humanos que desarrolla.

Por lo tanto, el concepto de competencia se redefine a un desempeño puntual y a la capacidad de movilizar conocimientos, técnicas y de saber cómo reflexionar sobre la acción, ante la resolución de problemas de una forma creativa.

Cuando proporcionamos capacitación con las Normas Técnicas éstas deben de contener guía de instrucción y la evaluación, en ella se describen los alcances y la complejidad de los desempeños esperados, así como la forma en que se detectan las mejores prácticas que debe reunir un trabajador cuando desempeña un rol laboral específico, por lo que esta capacitación estará dirigida hacia el dominio y manejo de las habilidades y conocimientos deseables.

La planeación de un programa basado en competencia, pretende iniciar con un punto de partida en la identificación, la descripción de los elementos de competencia desde un perfil profesional, pretende producir el mayor grado

posible de articulación entre las exigencias del mundo productivo y la formación profesional a desarrollar, según sea el caso.

Un acierto de las NTCL, es que la formación no sólo tiene en cuenta los perfiles de competencias previamente identificados, sino también, la generación de procesos de enseñanza-aprendizaje orientados a la construcción del saber qué y saber hacer la movilización de capacidades orientadas a enfrentar nuevas situaciones; y una crítica sería que olvida el saber ser.

Por lo que considero como pedagoga, aportar ideas para darle un enfoque humanista ya que esta teoría proporciona el (saber ser) del facilitador, es el enlace entre la parte teórica-metodológica, estricta que marca la norma, ya que engloba las habilidades y capacidades técnico-operativo con la parte integradora, que fomenta el espíritu del yo en el hombre para tener esa armonía como ser.

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral, son claras en sus planteamientos y contiene una guía a desarrollar para el diseño de los cursos presenciales. Son funcionales ya que especifican los criterios a seguir, y son inamovibles, ya que la NTCL, basa sus principios desde la tecnología educativa conductista. Es decir, la capacitación bajo este enfoque tiene la capacidad de integrar la teoría con la práctica estableciendo todo el procedimiento y los criterios de desempeño con los que se debe ejecutar, se evalúa al participante de acuerdo a evidencias de conocimiento y desempeño establecidos, todo lo anterior como se menciono para obtener una certificación laboral.

## 4.2. Propuesta pedagógica.

En esta parte se retoman las ideas principales de los apartados anteriores para el análisis del diseño de cursos presenciales de capacitación de acuerdo a la Norma Técnica de Competencia Laboral, bajo la perspectiva pedagógica, considero necesario aclarar que la misma norma tiene los elementos establecidos que no podemos modificar, pero sí darle un enfoque humanista al capacitador para que lo considere en sus futuras planeaciones.

Para tal fin, considero necesario revisar las corrientes psicopedagógicas o las aproximaciones teóricas que influyen en esta rama del conocimiento. La educación tiene, entre otros, tres grandes enfoques psicopedagógicos: el conductista, cognoscitivista y el humanista.

Haciendo historia, la psicología humanista surgió como una tercera vía entre el psicoanálisis, y el conductismo y entre sus autores más importantes se encuentran Abraham Maslow, con sus aportaciones a la autorrealización; Gordon Allport, con sus estudios sobre los valores; y Carl Rogers, quien ha destacado los aspectos relacionados con las relaciones humanas en la educación. “El aprendizaje que tiene lugar desde la nuca hacia arriba y que no involucra sentimiento o significación personal no tiene relevancia para la personal total.”<sup>80</sup>

Por lo tanto, es necesario valorar de la psicología humanista por su orientación y ayuda hacia la comprensión y el desarrollo del ser humano, aunque no sea estrictamente científica, puesto que supone un enfoque distinto de las ciencias exactas, pero, finalmente, esta metodología, busca dar respuesta a otras necesidades del ser. Cabe destacar que el énfasis que la psicología humanista aporta a la educación de los sentimientos y de la personalidad, y el no reducir la educación a una educación intelectual y colectivista, preocupada exclusivamente por los objetivos culturales y sociales, es decir, que los individuos se equipen con la cultura acumulada por la sociedad, se adapten a las normas establecidas, y sean capaces de rendir profesionalmente en la

---

<sup>80</sup> Hernández, Hernández, Pedro, *Psicología de la Educación*, México, Trillas, p.365.

realidad social. La psicología humanista defiende, en este sentido, una educación en la autorrealización, la libertad, creatividad y en la adaptación personal. En otras palabras una educación que tenga en cuenta las dimensiones personal e individual.

Hamalhec destaca cinco postulados básicos de la conducta humana:

1. “El hombre, en tanto hombre, es más que la suma de sus partes.
2. El hombre mantiene su existencia dentro del contexto humano.
3. El hombre es conciencia.
4. EL hombre tiene capacidad de elección.
5. El hombre es intencional.”<sup>81</sup>

Es decir, los términos clave asociados con la posición humanista son autoefectividad, autodesempeño, autorrealización. Se utiliza el término auto, destacando el papel de protagonista y del sujeto que toda persona desempeña en su educación y en su quehacer cotidiano. “Ello implica no sólo la capacidad de elección, de ejercitar su libertad, sino de enfrentarse a su autoconocimiento a fin de hacer elecciones acertadas que le conduzcan a vivir una vida más creativa y plena.”<sup>82</sup>

En este orden de ideas “El enfoque humanista está influido por el existencialismo: el hombre como ‘ser en el mundo’, arrojado ahí, tiene que determinar su esencia a través de su existencia, lo que supone ejercer su libertad, ‘esta condenado a ser libre’ y ser responsable de su conducta”.<sup>83</sup>

También influida por la fenomenología, según la cual la realidad no se apoya en los sucesos sino en el fenómeno, es una percepción individual del evento. En el sentido estricto de la palabra el fenómeno es “lo conocido a través de los sentidos y de la experiencia inmediata, más que a través de deducciones”.

En suma, podemos decir que:

---

<sup>81</sup> Ibidem

<sup>82</sup> Ibid, p.366.

<sup>83</sup> Ibidem

“el énfasis de la filosofía existencial es puesto en la elección personal, la libertad y la responsabilidad, mientras que el fenomenológico se pone en nuestras percepciones, significados personales y experiencias subjetivas. Puesto que la psicología humanística es una orientación que se localiza en los intereses y valores humanos, en la capacidad de una persona para hacer elecciones conscientes y percepciones de sí misma, se puede comprobar cómo se combinan y se solapan las ideas existencialistas y fenomenológicas dentro de este sistema en lo que concierne a la conducta humana”<sup>84</sup>

Los teóricos humanistas se refieren al estudio y la promoción de los procesos integrales de la persona. Parte de la idea de que la personalidad humana es una organización o totalidad que está en un continuo proceso de desarrollo. Cualquier otra tendencia contraría a esta idea como pudiera ser el reduccionismo, se niega por los partidarios de este enfoque, ya que considera un planteamiento equivocado o incompleto.

Se pretende explicar y comprender apropiadamente a la persona, ésta debe ser estudiada en su contexto interpersonal y social, enfatizando en ella, como la principal fuente de desarrollo integral, alcanzando los aspectos biopsicosociales.

Con respecto a las metodologías, los humanistas critican fuertemente a las concepciones de los otros enfoques como puede ser el conductista, donde se refiere a la estrechez metodológica basada en la experimentación y el control. La mayor parte de los esfuerzos de los humanistas se ha dirigido a señalar las limitaciones de la metodología positivista y reduccionista, y poco han escrito sobre una posible alternativa. Pero existe una aproximación humanista en un mosaico de tendencias, aunque no existe una metodología única y válida para todos los adeptos y quizá sea ésta una de sus principales carencias.

Sin embargo, podemos identificar dos posturas que nos ofrecen alternativas metodológicas para sustentar líneas de trabajo:

- a) “El método holístico se basa en la idea de la causalidad múltiple (concepción que descarta la posibilidad de que haya relaciones causales

---

<sup>84</sup> Ibid, p.367.

de tipo unidimensional y unidireccional), esta es una concepción interaccionista de Maslow.”<sup>85</sup>

- b) La interpretación subjetiva, para la práctica y la investigación clínicas, tales como la “comprensión empática” (Rogers), el “enfoque dialógico” (Buber, Martínez y Satanton), la “conciencia del aquí y ahora”, gestáltico (Perls) o la “heurística” (Douglas y Moustakas).

Después de este breve recorrido, la pregunta obligada es ¿a partir de estos enfoques y posturas cómo aplicarlo al contexto educativo? La primera reflexión será que de las “aplicaciones de la psicología humanista a la educación nacieron concomitantemente con el clima de protesta contra los currículos del sistema educativo estadounidense, los cuales no tomaban en cuenta las características de los estudiantes como persona y se escribían y aplicaban en un todo deshumanizador.”<sup>86</sup>

No tomar en cuenta la personalidad del educando es un grave error, motivo por el cual al momento de estar realizando la planeación es necesario considerar los perfiles de los participantes, para saber como será el abordaje de los contenidos, las actividades a realizar, seleccionar las técnicas y dinámicas acorde a las necesidades de la población.

En este sentido así identificamos cuatro tipos de modelos de educación humanista:

1. Modelos de desarrollo. que enfatizan el cambio en el desarrollo de los participantes. Aquí podemos citar el desarrollo psicosocial de Erickson o el desarrollo de la moral de Kohlberg.
2. Modelos de autoconcepto, los cuales están centrados en el desarrollo de la identidad genuina.
3. Modelos de sensibilidad y orientación grupal, que se interesan en desarrollar habilidades de apertura y sensibilidad hacia los demás.

---

<sup>85</sup> Hernández, Gerardo, *Paradigmas en psicología de la educación*. México, Paidós Educador, 2002, p.105.

<sup>86</sup> Ibidem

4. Modelos de expansión de la conciencia, orientados a desarrollar el lado intuitivo de ésta.

Si con los participantes en proceso de desarrollo, la enseñanza se convierte en todo un reto, el trabajo con adultos aún más, ya que se cuentan con una personalidad definida, y como pedagogos requerimos considerar que todos los participantes son diferentes y con ideas, conceptos, posturas ideológicas contrarios a los otros, y al realizar la actualización y capacitación los ayudamos a ser más como ellos mismos y menos como los demás al desarrollar sus competencias.

Con “el humanismo, la educación es un medio favorecedor (cuasiterapéutico y al mismo tiempo instruccional) del desarrollo de esa tendencia actualizante inherente a todos los hombres, la cual deberá ser potenciada si se atienden las necesidades personales de cada participante y se les proporcionan opciones válidas de autoconocimiento y de decisión personal”.<sup>87</sup>

La presente propuesta pedagógica desde el enfoque humanista destaca la importancia de los participantes en los eventos de capacitación, dentro de este modelo se pretende que su papel debe ser crítico, reflexivo, participativo, creativo, con iniciativa y responsable de su propio aprendizaje, es un agente protagonista de su propio desarrollo

Por otra parte el papel del instructor-facilitador en este modelo humanista es un sujeto reflexivo, crítico, empático, auténtico, sensible crea un ambiente de respeto, comunicación, comprensión y apoyo docente, es un miembro más del grupo, esclarece los objetivos y suministra todo tipo de recursos y estrategias, de aprendizaje, promotor de la libertad, la responsabilidad, el trabajo individual y grupal, por lo cual es importante destacar que en este modelo los roles entre facilitador y alumno son recíprocos para lograr una aprendizaje significativo.

Por otra parte la guía de instrucción favorece el proceso de enseñanza aprendizaje de los participantes ya que describe los pasos a seguir de forma

---

<sup>87</sup> Ibid., p. 106.



ordenada y secuenciada. En este sentido, si revisamos a conciencia estos elementos están enmarcados en un enfoque conductual y directivo. A continuación enlisto los desempeños que necesita considerar el capacitador en dicha planeación:

- La guía de instrucción diseñada.
- La información contenida en la guía de instrucción.
- El objetivo general y los particulares diseñados.
- Los temas y subtemas definidos.
- Las técnicas de instrucción seleccionadas.
- Las técnicas grupales seleccionadas
- Las actividades de enseñanza aprendizaje definidas.
- Las estrategias de evaluación determinadas.

Como hemos señalado en el capítulo dos, en el aprendizaje de los adultos requerimos de estrategias didácticas para dar oportunidad al capacitador instructor de utilizarlos cuando se presente el caso, ya que los adultos cuentan con conocimientos previos y experiencia en la materia, se hace imprescindible tomarlos en cuenta en la interacción recíproca como los destacan las corrientes psicopedagógicas más relevantes.

Así, en este proceso de enseñanza aprendizaje, es importante recordar el hecho que trabajamos con adultos pensantes y activos, que cuentan con emociones, sentimientos e ideas, y al ser compartidas, externarlas con sus colegas es un ejercicio de realimentación para alcanzar el trabajo humanista, y colaborativo y enriquecedor.

El primer aspecto que se propone es realizar un diagnóstico para saber los niveles de conocimiento de los participantes, y desarrollar la propuesta de las actividades y la profundidad o extensión de estos niveles.

La NTCL destaca los perfiles del usuario, lo que nos permitirá en un momento dado sondear los conocimientos a través del currículo personal, pero al

momento de demostrar sus habilidades o competencias, pueden no ser precisamente los mencionados. Con esto quiero decir que al realizar la evaluación diagnóstica se dirigirá el rumbo del trabajo del evento.

El segundo aspecto a considerar son los objetivos: es necesario especificar los temas y subtemas que en ese momento actualmente podemos ubicarlos como propósitos, ya que el término ser refiere a lo que deseamos saber, de los participantes, con un enfoque más abierto y participativo.

Los propósito tienen la finalidad de conocer cuáles son los intereses de los participantes, si el evento cubrirá sus expectativas para que el instructor determine cuáles serán las estrategias más adecuadas a las necesidades de los participantes para que ellos se sientan tomados en cuenta y de esta manera colaboren más comprometidos durante el evento.

Una actividad que poco hacemos cuando estamos frente a un grupo, es realizar anotaciones de los avances de los participantes, porque las participaciones verbales son importantes, ya que, permitirá al instructor organizar a los participantes en grupos donde existan personalidades dotadas de liderazgo, organizadores y colaboradores.

Para la organización de los contenidos de un evento, se pueden adoptar diferentes formas atractivas e interesantes que implique su participación activa, (mental y participativa), en un contacto directo con su entorno más próximo y en relación con sus propias experiencias, que tienen un bagaje extenso al respecto.

Por lo tanto las programaciones curriculares no deben concebirse desde las perspectivas unidireccionales y exclusivistas, que en un momento dado limiten los procesos de planificación del capacitador. Entonces, habrán de elaborarse desde planteamientos amplios que admitan las diversas formas de presentar los contenidos, llámese unidades didácticas, temas, centros de interés, por señalar algunas.

En consecuencia, para la organización de los contenidos el capacitador puede utilizar diferentes fórmulas o estrategias didácticas, así como de la selección de las actividades de las cuales destacaremos más adelante.

La metodología en las unidades didácticas permiten a los instructores tomar decisiones últimas sobre cómo enseñar: el papel que va a desempeñar el participante, cuales serán las funciones en este proceso de construcción de conocimientos. También como se van a desarrollar las tareas, tiempos y espacios, como ya mencionamos con anterioridad.

Para describir las actividades de enseñanza, se requiere primero ser diseñadas para alcanzar los propósitos, y tomar en cuenta el número de participantes, la capacidad de integración, empatía, los roles de los integrantes del grupo, ya que cuando se planea no se conoce a la población, incluir los materiales didácticos, adaptarse a los recursos existentes, ser creativo, novedosos y de interés para cubrir los estándares de calidad.

Cabe destacar que la organización de actividades facilitará el manejo de la información y facultará a los participantes a alcanzar los propósitos. En otras palabras, las actividades constituyen un material didáctico autocorrectivo, ya que el instructor podrá detectar con facilidad las tareas útiles, así como las que conviene modificar o eliminar por su inoperancia, con lo que el diseño original.

Para alcanzar el aprendizaje significativo, requerimos actividades de acuerdo con el proyecto de reforma, para que sea funcional."Disponer de un abundante y variado repertorio (actividades previas y de motivación, de desarrollo, de refuerzo, de evaluación, individuales, grupales, etc.) es esencial, por tanto, nos va a permitir adaptarnos más fácilmente al estilo y ritmo de aprendizaje de cada participante".<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Medina, Antonio y Francisco Salvador, *Didáctica General*, Pearson, México, Prentice Hall, México, 2002, p. 324.

Al respecto Raths destaca las siguientes formas de organizar las actividades para ser seleccionadas de acuerdo a los contenidos y propósitos de los eventos.

1. “Actividades que permitan a los participantes tomar decisiones razonables.
2. Que potencien el papel activo, investigar, exponer, observar, etc.
3. Compromiso, generación de ideas para estimular el manejo de valores.
4. Actividades que sitúen al participante con el contacto directo con la realidad.
5. Que involucren diferentes niveles de intereses y capacidades.
6. Actividades que exijan a los participantes aceptar riesgos de éxito, fracaso o críticas, para que reflexionen sobre la resolución de conflictos.
7. Actividades que lleven a los participantes a revisar, perfeccionar sus esfuerzos iniciales.
8. Que los comprometan en la aplicación y dominio de reglas significativas, normas disciplinarias, manejando lo hecho.
9. Que les permita planificar con otras personas y participar en su desarrollo y resultados. “<sup>89</sup>

Por los puntos destacados, toma gran relevancia la planeación de las actividades para que el instructor disponga de los recursos necesarios con el fin de lograr este aprendizaje significativo en sus participantes, ya sea con objetos u elementos simbólicos, En esta gama de actividades consideramos a los participantes como personas únicas y pensantes, con la posibilidad de elegir, y tomar decisiones, cuyos principios se basan en el humanismo pedagógico. Lo que buscamos es que esta planeación de actividades enriquezca y complementen los criterios de la Norma Técnica de Competencia Laborales, para el diseño de cursos de capacitación presenciales.

Existen las estrategias relacionadas indirectamente con el desarrollo del aprendizaje, cuya función es destinar y manejar la actividad; en este sentido existen las actividades de regulación cuya función es dirigir el desarrollo de la actividad didáctica e introducir sobre la marcha las modificaciones que sean necesarias. Las actividades de organización se distinguen por agrupar o distribuir a las participantes en el trabajo, armonizado equitativamente, para no cargar a uno solo y que se vayan rotando las funciones.

---

<sup>89</sup> Ibid, p. 235.

En relación al último punto de las NTCL, referente a la evaluación, tenemos que las investigaciones más recientes demostraron que la evaluación formativa pretende modificar y perfeccionar, es decir, cambia el concepto mismo de evaluación, porque no evaluamos tan sólo conocimientos, sino que desarrollamos habilidades en los participantes, convirtiendo a la evaluación en un proceso. La evaluación formativa busca apoyar el desarrollo continuo de los participantes, con el fin de provocar la reorientación de sus acciones; sobre todo cuando los cursos de la SCT buscan el desarrollo de competencia a través de la capacitación de instructores certificados, especialista en sus áreas.

Como punto final en toda planeación didáctica se busca establecer los tiempos para poder realizar todas las actividades en tiempo y forma. E incluso hacer las modificaciones pertinentes de acuerdo a la dinámica grupal que se genere.

Para concluir, el enfoque humanista lleva al individuo hacia la transformación de sus conocimientos, que se conozca y conozca a los demás, a su autoestima, que tenga un control emotivo, respeto a las ideas de los demás, que sea tolerante, que aprenda por sí mismo, pero también a través de los demás.

## CONCLUSIONES

Para concluir este trabajo, podemos mencionar que las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) tienen sus inicios en los años 60 entre los países que adoptaron este modelo de formación; encontramos a Estados Unidos, Reino Unido, y Canadá entre otros. En México surge en los años ochenta, debido al fenómeno de la globalización y al mercado laboral que demanda cada vez más trabajadores competentes para resolver problemas, con iniciativa, manejo de un lenguaje técnico y conocimientos cognitivos en su área específica, así como habilidades para enfrentar situaciones imprevistas, no solo para el desempeño laboral sino también para la vida cotidiana, además de considerar que el aprendizaje es continuo y se da a través de toda la vida.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para estar a la vanguardia en los estándares de calidad, trabaja en el área de capacitación con algunas Normas Técnicas de Capacitación Laboral (NTCL), y una de sus principales acciones es hacer que se cumpla con dichos lineamientos para el diseño de cursos presenciales de capacitación para sus servidores públicos.

Adopta el concepto de competencia como un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una actividad laboral.

El diseño de cursos de capacitación es una actividad profesional, meramente pedagógica, ya que es el campo donde el pedagogo ejerce toda la gama de conocimientos adquiridos durante la formación académica.

Así entonces, realizar el diseño de las competencias de capacitación a partir de la NTCL, es un reto para quienes no cuentan con la formación didáctica. La guía temática es clara, precisa y directa, hasta diríamos lineal y directiva, porque señala los criterios en orden para elaborar su planeación.

Ahora bien, ante las diversas gamas las formaciones de los facilitadores-capacitadores encontramos, médicos, administradores, ingenieros, psicólogos

y pedagogos, por las necesidades de la SCT, los cuales se fundamentan bajo la guía temática para el diseño y elaboración de cursos presenciales desde la NTCL que maneja ocho desempeños básicos a desarrollar, en cuyo título resume de manera sucinta lo que se va a realizar.

Esta situación se le complica al instructor de capacitación, por que deberá desarrollar acertadamente cada uno de los desempeños a trabajar; es decir, los aspectos se reducen meramente a destacar o señalar, por ejemplo, objetivos, contenidos, actividades y evaluación de una forma general. Pero como señalamos anteriormente, el proceso de enseñanza-aprendizaje en adultos es complejo, dado la personalidad, formación y puntos de vista de las personas mayores.

En este sentido, cabe destacar que es reduccionista, ya que su metodología no toma en cuenta necesariamente las características de personalidad y/o competencias de los participantes.

De acuerdo a mi formación como pedagoga, es de suma importancia este punto, ya que realza el interés de los participantes. La NTCL sirve como una guía programática, pero requiere de conocimientos y habilidades para enriquecer el proceso de la planeación y diseño, motivo por el cual los instructores requieren prepararse para llevar a cabo tal función.

Dicha guía programática cuenta con los elementos básicos para el diseño de los cursos presenciales, para ello se requiere que se dé el aprendizaje significativo en los participantes, lo que motivó mi interés de realizar la presente tesina ya que considero que es preciso capacitar a los instructores para llevar a cabo con éxitos dichas planeaciones.

Es importante destacar, en este apartado de conclusiones, el papel del instructor facilitador en el proceso de aprendizaje, cuyas características resalta el manejo de diversos recursos bibliográficos y audiovisuales con diversas actividades como son la observación, la discusión, el trabajo en equipo así como el análisis para la reflexión, la importancia de que el alumno

aprenda en una estructura cognitiva en el que el aprendizaje es significativo y vivencial, ya que el trabajador obtendrá habilidades y conocimientos que le permitirán mejorar su propio aprendizaje vinculando la teoría humanista con la teoría conductista que propone :

- Saber qué (se refiere a la estructura cognitiva en donde resalta el aprendizaje significativo y vivencial.)
- Saber hacer (obtendrá habilidades y conocimientos que le permitan mejorar su aprendizaje, aprender haciendo.)
- Saber ser (Estimula la exploración de la parte afectiva en su interior, respetando su persona y la de los demás que forman el grupo).

Estos tres elementos conjugados nos permiten, a la teorías humanista y conductista, tener un instructor facilitador íntegro ya que cuenta con los conocimientos teóricos, comprende que es el pensamiento y cómo funciona, crea un clima de confianza, se comunica con el grupo, plantea los objetivos y propósitos del grupo, cuenta con todos los recursos para el aprendizaje, y métodos de enseñanza que son básicamente el trabajo en equipo e individual en un proceso grupal dinámico, flexible y recíproco para el trabajo cooperativo, propone una evaluación continua en donde explica los criterios a evaluar, en donde él mismo puede ser y formar parte de ellos, toma en cuenta las expresiones, el intelecto y los sentimientos del grupo, intenta intervenir en el plano de igualdad con todos los integrantes del grupo, se muestra como una persona flexible para resolver las inquietudes de los participantes, en donde el facilitador deberá asentar el porqué del significado de sus labor como facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje, además de apreciar al trabajador como toda una persona con actitudes, aptitudes, conocimientos y sentimientos.

Por lo antes mencionado, y como conclusión final de este trabajo, es importante vincular las NTCL al Diseño de cursos de capacitación presenciales que buscan por un lado, articular la calidad, los conocimientos y habilidades requeridos por el sector productivo y de las organizaciones, que sea permanente, incluyente y participativo (NTCL); y por otra parte vincular la pedagogía humanista que pretende, desde mi punto de vista, acercar a los



posibles instructores, desde su proceso de planeación de cursos de capacitación con seres íntegros, con pensamientos ordenados y críticos en un ambiente laboral sano, además de vincular la capacitación con el trabajo en donde se constituya la reflexión y se den siempre aportaciones para la construcción del aprendizaje.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Lourdes, y De la O, Claudia. *Evaluación y Certificación de Competencias laborales en México*. En Contaduría y Administración. Núm. 216. Mayo-Agosto 2005. UNAM.

Arellano, Mayela, et. Al. *Taller de Comunicación y Organización Pedagógica*. México, SEP.

Arguëlles, Antonio, *Educación Basada en Normas de Competencias*, México, Limusa Noriega, 1996.

Arias, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1989.

Benavides, Olga, *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. México, McGraw Hill, 2001.

Blake, Oscar Juan, *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*, México, Macchi, 1997.

Bloom, B. S., *Taxonomía de los objetivos de la educación*, Buenos Aires, El Ateneo, 1971.

Calderón Hugo, *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, México, Limusa, 1995.

Calva, José L. et. al., *Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad: situación y alternativas*, México, Universidad de Guadalajara, 1997.

Carballo, Gerardo, *Formación basada en competencias*, México, Fondo de Cultura Económica, 1998.

Cazares, Yolanda, *Manejo efectivo de un grupo: el desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*, México, Trillas, 1998.

Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill, 1995

CONOCER, Folleto; Norma Técnica de Competencia Laboral.

\_\_\_\_\_, Carpeta de presentación. EL CONOCER. Un consejo de calidad.

\_\_\_\_\_, Folleto informativo.

\_\_\_\_\_, ¿Qué es la norma técnica de competencias laborales?

\_\_\_\_\_, ¿Qué es la Evaluación de competencias laborales?

\_\_\_\_\_, ¿Qué es la Certificación de competencias laborales?

Díaz Frida, y Hernández, Gerardo, *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista*. México, Mc Graw Hill, 2006.

Elliot W. Eisner, *Revista Trimestral de Educación Comparada*, Vol. XXX, N° 3, Septiembre, 2000.

Grados, Jaime A, *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Trillas, 2001.

Hernández, Adriana. *Administración y Desarrollo de Personal Público*, México, INAP, 1994.

Hernández, Gerardo, *Paradigmas en psicología de la educación*. México, Paidós Educador, 2002.

Hernández, Pedro, *Psicología de la Educación*, México, Trillas.

Knowles, Malcolm, *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*, México, Oxford University, 2001.

Leonard M. *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. México, CONOCER.

Manual de Administración de la Capacitación por Competencias. 2004.

Manual "Diseño de Cursos de Capacitación bajo la NTCL".

Manual del instructor interno de capacitación de la SCT.

Manual de Organización de la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte, p. 10.

Medina, Antonio y Francisco Salvador, *Didáctica General*, Pearson, México, Prentice Hall, 2002

Papalia, Diane, *Desarrollo Humano*, México, McGraw Hill, 2000.

Pérez, Eduardo, *La dirección de recursos humanos*, Madrid, Pirámide, 1997.

Piaget, Jean, *El nacimiento de la inteligencia en el niño*, Barcelona, Ediciones Crítica, 2000.

Pinto, Roberto, *Plantación estratégica de capacitación: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*, México: McGraw-Hill, 2000.

- \_\_\_\_\_, *Proceso de Capacitación*, México, Diana, 1994.
- Pozo, Pilar del, *Formación de formadores*, Madrid, Pirámide, 1997.
- Reyes, Agustín, *Administración de Personal. Relaciones Humanas*, México, Limusa-Wiley, 1971.
- Requejo, Agustín, *Educación permanente y educación de adultos: intervención socioeducativa en la edad adulta*, Barcelona, Ariel, 2003, 359 p.
- Reza, Jesús Carlos., *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las Organizaciones*, México, Panorama, 1995.
- Rodríguez, Andrés, *Los Recursos humanos en las administraciones públicas*, Madrid, Tecnos, 1995, 621 p.
- Rodríguez, Joaquín, *Administración moderna de personal 2*, México, Escasa, 1993.
- Sánchez Obregón Ma. Guadalupe, *Los objetivos del modelo pedagógico primaria para adultos. Su aplicación por adultos del INEA Valle Toluca 1993*. Tesis de Licenciatura. 2004.
- Schmelkes, Silvia, et al., *Educación de adultos*, México, INEA, 1996.
- SCT, *Manual del instructor interno de capacitación de la SCT*. Dirección de capacitación y desarrollo personal.
- Senlle, Andrés, *Pedagogía Humanista. Lo que educadores y padres deben saber*. Madrid, Mensajero, 2000.
- SEP, *Educación básica para adultos. Centros de Educación Extraescolar: ciclo escolar 2002-2003*. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, 77 p.
- Siliceo, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal público*, México, Limusa, 2da. Ed. 1982.
- Torres, Zacarías, *Fundamentos de la administración*, ESCA, Taller Abierto, 2001.
- Werther, William, *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw-Hill, 1995, 481 p.
- Zurita, Gutiérrez, Patricia, *Conducción de grupos de capacitación*, ADANETX.

## HEMEROGRAFÍA

<http://www.conocer.gob.mx>

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/conocer/index.htm>

<http://www.sct.gob.mx/informacion-general/>

<http://cambioestructural.sct.gob.mx/index.php?id=472>

<http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>

[http://normatividad.sct.gob.mx/fileadmin/organigram\\_html/organigrama2.htm](http://normatividad.sct.gob.mx/fileadmin/organigram_html/organigrama2.htm)

<http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-infraestructura/>

<http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-comunicaciones/>

<http://www.sct.gob.mx/informacion-general/organigrama-sct/subsecretaria-de-transporte/>

[http://normatividad.sct.gob.mx/uploads/media/reglamento\\_int\\_sct.pdf](http://normatividad.sct.gob.mx/uploads/media/reglamento_int_sct.pdf)

# *ANEXOS*

## ANEXO 1

A continuación describo algunas de las técnicas de instrucción para promover el proceso de Enseñanza-Aprendizaje:

### ➤ **Técnicas de rompimiento de tensión.**

#### ✓ **Telaraña.**<sup>90</sup>

**Objetivo:** Presentación e integración.

**Material:** Una madeja de estambre.

**Desarrollo:** Los participantes se colocarán de pie formando un círculo, se le entregará a uno de ellos la madeja de estambre; cada uno de los participantes realizará una presentación diciendo su nombre, intereses, edad, pasatiempos, su empleo y el nombre de la institución donde labora. Posteriormente, éste toma la punta de la madeja y la lanza a otro compañero, quien a su vez deberá presentarse de la misma manera. Se repite hasta que el total de participantes se hayan presentado.

#### ✓ **Lanchas.**<sup>91</sup>

**Objetivo:** Presentación.

**Desarrollo:** todos los participantes se ponen de pie. El coordinador contará una historia: “Estábamos navegando en un enorme buque, pero vino una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha sólo pueden entrar (se dice un número)... Personas.” El grupo tiene que formar círculos con el número exacto de personas que puede entrar en cada lancha. Si hay más o menos la lancha se hundirá, y los participantes se tendrán que sentar.

---

<sup>90</sup> Arellano, Mayela, *Op. Cit.*, SEP, 67.

<sup>91</sup> *Ibid*, p. 69.

## ANEXO 2

### ➤ **Técnicas de aprendizaje dirigido.**

Describiré dos de éstas técnicas:

#### ✓ **Exposición.**<sup>92</sup>

**Objetivo:** Presentar un tema, utilizando lenguaje oral como medio principal.

**Desarrollo:** La exposición tiene tres pasos.

- 1. Introducción:** ubicar a los participantes en el contexto.
- 2. Desarrollo:** presentación ordenada del tema, cuidando que lleve una secuencia lógica.
- 3. Síntesis:** recopilación de forma de resumen, conclusiones o cuadro sinópticos. La exposición desempeña varios papeles dentro del proceso del aprendizaje, según la forma y oportunidad con que se use como parte de la motivación, proporcionándole al alumno una visión general del tema o como integración u organización del conocimiento.

**Observaciones:** En ésta técnica es importante la modulación e inflexión de voz, para resaltar lo que se está exponiendo y no excederse de 20 minutos.

#### ✓ **Seminario.**<sup>93</sup>

**Objetivo:** Formar en el participantes capacidades y habilidades por investigar a través del estudio sistemático de diferentes temas o problemas.

**Desarrollo:** El estudio sistemático o la investigación planeada de un tema o problema por un grupo deberán ser planeados para desarrollarse en un lapso de tiempo determinado. Esta técnica fomenta en el participante la responsabilidad de aprender a investigar.

El trabajo de seminario consiste en investigar, buscar información, discutir en colaboración, reflexionar sobre los problemas, confrontar criterios en un ambiente de colaboración hasta llegar a conclusiones.

---

<sup>92</sup> Ibid, p. 57.

<sup>93</sup> Ibid, p. 60.



Si el grupo es grande, deberá dividirlos en equipos y elegir por cada uno, un presidente y un secretario. El conocimiento de los participantes es amplio, el presidente de cada equipo orientará a sus compañeros de acuerdo las mismas indicaciones que dé el profesor. El secretario deberá tomar nota de los comentarios o debates llevados a cabo en cada sesión. La evaluación de esta técnica se realizará permanentemente y paralela al trabajo de seminario.

## Anexo 3

### ➤ Técnicas de aprendizaje delegado.

#### **Lluvia de ideas.**<sup>94</sup>

**Objetivo:** Crear un clima y formal y permisivo al máximo para estimular el ingenio y promover la búsqueda de soluciones nuevas y originales.

**Desarrollo:** El coordinador debe formular una pregunta, clara donde exprese el objetivo que se persigue. Esta pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su realidad, su experiencia, logrando la libre expresión de ideas, sin restricciones ni limitaciones, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

#### **Sociodrama**<sup>95</sup>

**Desarrollo:** El instructor presenta situaciones problemáticas, ideas contrapuestas o actuaciones contradicciones, para posteriormente suscitar la discusión y profundización del tema. El problema se debe presentar por medio de la representación dinámica de situaciones reales.

**Preparación:** Para dar inicio a una problemática específica, el sociodrama se prepara con anticipación y con dos o tres escenas diferentes, que tratan e ofrecer al participante situaciones reales, en una medida hora aproximadamente. Para profundizar en temas ya tratados se utiliza el sociodrama para concretar en situaciones reales las principales ideas, motivaciones, temas de discusión. Cada equipo prepara su sociodrama y lo presenta después al resto del grupo.

---

<sup>94</sup> Ibid, p. 66.

<sup>95</sup> Ibid, p. 70.

**Conclusión:** Al concluir la presentación del sociodrama se tiene una plenaria para concluir el tema a tratar.

Estos anexos los describí cómo ejemplos que utilizan los instructores-capacitadores en la planeación de sus cursos, pero si deseo agregar que actualmente existen múltiples técnicas de instrucción, lo importante es seleccionar la más adecuada para los fines deseados.

**I.- Datos Generales**

**Código:** NUGCH002.01      **Título:** Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico

**Propósito de la Norma Técnica de Competencia Laboral:**

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que diseñan cursos de capacitación presenciales basados en necesidades del cliente, sus instrumentos de evaluación considerando los dominios de aprendizaje que apliquen, así como el material didáctico respectivo; lo cual incluye el diseño mismo de los cursos de capacitación presenciales, el de sus instrumentos de evaluación y el desarrollo de los materiales didácticos correspondientes.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en NTCL.

La presente actualiza a la NTCL CRCH0665.01 Diseño didáctico para la capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

**Comité de Normalización de Competencia Laboral que la desarrolló:**

Gestión y Desarrollo de Capital Humano

**Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:**

01/03/2007

**Fecha de publicación en el D.O.F.:**

24/10/2007

**Nivel de competencia:**

Tres

Desempeña actividades tanto programadas y rutinarias como impredecibles.  
Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.  
Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.

**Ocupaciones relacionadas con esta NTCL de acuerdo al Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones (SICNO):**

<b>Módulo Ocupacional</b>	<b>Clave del Módulo</b>
Capacitadores e instructores	1123-02
<b>Ocupaciones:</b>	<b>Código:</b>
Capacitador	1123-02-01
Facilitador	1123-02-02
Instructor	1123-02-03

*Continúa en la siguiente página...*



## NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

---

### Clasificación según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN):

**Sector:**

61 Servicios educativos

---

**Subsector:**

611 Servicios educativos

---

**Rama:**

6117 Servicios de apoyo a la educación

---

**Subrama:**

61171 Servicios de apoyo a la educación

---

**Clase:**

611710 Servicios de apoyo a la educación

La presente Norma Técnica de Competencia Laboral, una vez publicada en el Diario Oficial de la Federación se integrará a la Base Nacional de Normas Técnicas de Competencia Laboral que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Se abrogan las Normas Técnicas de Competencia Laboral: "CRCH0665.01 Diseño didáctico para la capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación", publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

Los asuntos de evaluación y certificación de competencia laboral que se encuentren en trámite al publicarse en el Diario Oficial de la Federación la presente Norma Técnica de Competencia Laboral, se resolverán, conforme a las Normas Técnicas de Competencia Laboral "CRCH0665.01 Diseño didáctico para la capacitación y la CRCH0542.02 Diseño e impartición de cursos de capacitación", publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

*Continúa en la siguiente página...*

**II.- Perfil de la NTCL****Unidad**

Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico

**Elemento 1 de 3**

- Diseñar cursos de capacitación presenciales

**Elemento 2 de 3**

- Diseñar instrumentos para la evaluación de cursos de capacitación

**Elemento 3 de 3**

- Desarrollar materiales didácticos para cursos de capacitación presenciales

*Continúa en la siguiente página...*

**III.-Estándares de la competencia laboral de la Unidad:**

<b>Código:</b>	<b>Unidad:</b>
NUGCH002.01	Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico

**Elementos que conforman la Unidad:**

Referencia	Código:	Título:
1 de 3	E0012	Diseñar cursos de capacitación presenciales

**Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**DESEMPEÑOS**

- 1 . La guía de instrucción diseñada:
  - \* Señala el perfil de los usuarios;
  - \* Indica los objetivos de aprendizaje, los temas y subtemas;
  - \* Especifica las técnicas de instrucción y las grupales;
  - \* Describe actividades de enseñanza aprendizaje;
  - \* Señala estrategias de evaluación de los aprendizajes;
  - \* Refiere materiales didácticos, y;
  - \* Establece tiempos programados.
- 2 . La información contenida en la guía de instrucción:
  - \* Corresponde con los objetivos y las necesidades de capacitación.
- 3 . Los objetivos general y particulares diseñados:
  - \* Son congruentes entre sí y pertinentes con las necesidades de capacitación.
- 4 . Los objetivos de aprendizaje diseñados:
  - \* Indican a quién va dirigido el curso;
  - \* Contienen los resultados del aprendizaje;
  - \* Corresponden al nivel de ejecución del objetivo general, y;
  - \* Especifican las condiciones de operación.
- 5 . Los temas y subtemas definidos:
  - \* Son congruentes entre sí y pertinentes con los objetivos de aprendizaje.

- 6 . Las técnicas de instrucción seleccionadas:
- \* Corresponden a los objetivos de aprendizaje, al perfil del grupo y el número de participantes, y;
  - \* Especifican las condiciones para el desarrollo del curso.
- 7 . Las técnicas grupales seleccionadas:
- \* Corresponden a los objetivos de aprendizaje, al perfil del grupo y el número de participantes, y;
  - \* Establecen las condiciones para el desarrollo del curso.
- 8 . Las actividades de enseñanza aprendizaje definidas:
- \* Corresponden con el nivel de ejecución de los objetivos.
- 9 . Las estrategias de evaluación determinadas:
- \* Corresponden con los objetivos de evaluación de los aprendizajes.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1 . Principios de las siguientes teorías del aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductismo</li> <li>• Cognitivismo</li> <li>• Constructivismo</li> <li>• Humanismo</li> </ul>	Conocimiento
2 . Principios de educación de adultos	Conocimiento
3 . Descripción de las siguientes técnicas grupales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> <li>• Diálogo/discusión</li> <li>• Demostración/ejecución</li> </ul>	Conocimiento

#### ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES:

- 1 . Orden                                      La manera en que se presentan secuencial y lógicamente los temas y subtemas en las actividades de enseñanza aprendizaje.

#### GLOSARIO:

- 1 . Áreas de aprendizaje:              Comprenden los dominios cognositivo, psicomotriz y afectivo.
- Cognoscitivo: Referente a todas aquellas conductas en las que predominan los procesos mentales o intelectuales del individuo, que van desde la identificación hasta la aplicación de criterios y elaboración de juicios.
  - Psicomotriz: En el que se incluye destrezas tales como precisión, exactitud, facilidad, economía del tiempo y esfuerzo,



- Afectivo: Refiere al grado de interiorización que una actitud, valor o apreciación revela en la conducta de un individuo.
- 2 . Guía de instrucción: Refiere al documento que utiliza el instructor, mismo en el que se organizan las actividades y materiales para el desarrollo del curso.
- 3 . Necesidades de capacitación: Refiere la problemática específica de la población a atender, los objetivos a cumplir, los requerimientos del mercado y las expectativas del cliente.
- 4 . Técnicas grupales: Son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del grupo, sobre la base suministrada por la dinámica de grupos. Una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que los esfuerzos puedan estar mejor integrados y dirigidos hacia las metas del grupo.

Referencia Código: Título:

2 de 3 E0013 Diseñar instrumentos para la evaluación de cursos de capacitación

**Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

- 1 . Los criterios de evaluación definidos:
  - \* Corresponden con el nivel de aprendizaje de los objetivos.
- 2 . El contenido del instrumento de evaluación definido:
  - \* Corresponde con los objetivos de aprendizaje, con las estrategias de evaluación y con lo establecido en la guía de instrucción.
- 3 . Los reactivos elaborados para el instrumento de evaluación:
  - \* Corresponden con el tipo de instrumento y los objetivos de aprendizaje.
- 4 . Las instrucciones elaboradas para la aplicación de los instrumentos de evaluación:
  - \* Contienen las indicaciones para el evaluador, y;
  - \* Establecen los tiempos para la evaluación.
- 5 . El instrumento de evaluación diseñado:
  - \* Tiene el espacio para el registro de los datos generales del evaluado, los datos del curso y el registro de las respuestas;
  - \* Especifica las instrucciones de uso para el evaluado;
  - \* Indica el valor de cada reactivo y la escala definida, y;

- \* Contiene reactivos y hoja de respuestas.
- 6 . La hoja de respuestas elaborada:
- \* Contiene las respuestas esperadas y su ponderación.
- 7 . El instrumento para la evaluación de satisfacción del curso diseñado:
- \* Contiene espacios para los datos de identificación y el registro de comentarios;
  - \* Indica instrucciones generales y escala de estimación del nivel de satisfacción del curso, e;
  - \* Incluye reactivos sobre las características del evento, el contenido del curso, los materiales didácticos y de apoyo, así como sobre el desempeño del instructor.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1 . Definición de validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación	Conocimiento
2 . Características de los siguientes tipos de instrumentos de evaluación: <ul style="list-style-type: none"><li>• De habilidades y destrezas</li><li>• De conocimiento</li></ul>	Conocimiento
3 . Principios para la elaboración de reactivos.	Conocimiento

Referencia Código: Título:

3 de 3 E0014 Desarrollar materiales didácticos para cursos de capacitación presenciales

### **Criterios de Evaluación:**

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

#### **PRODUCTOS**

- 1 . El manual del instructor elaborado:
- \* Abarca el índice;
  - \* Incluye los datos generales, propósito, la introducción, el objetivo, ejemplos y ejercicios;
  - \* Contiene recomendaciones de uso;
  - \* Comprende la guía de instrucción y las recomendaciones para el desarrollo de las actividades de enseñanza aprendizaje;
  - \* Establece el desarrollo de los temas y subtemas y la descripción de las técnicas de instrucción;
  - \* Indica fuentes de información;

- \* Incluye instrumentos de evaluación, y;
  - \* Especifica los recursos requeridos.
- 2 . El contenido del manual del instructor desarrollado:
- \* Cumple con los objetivos de aprendizaje y la guía de instrucción.
- 3 . La introducción desarrollada:
- \* Describe de manera general la estructura del manual con sus temas y subtemas, y;
  - \* Establece el enfoque didáctico, así como la importancia y el beneficio al participante.
- 4 . El contenido de los temas y subtemas desarrollados:
- \* Corresponde con los objetivos de aprendizaje, y;
  - \* Es congruente con lo señalado en la guía de instrucción.
- 5 . Las técnicas de instrucción descritas:
- \* Incluyen nombre;
  - \* Contienen objetivo y recursos;
  - \* Indican el número de participantes;
  - \* Establecen el procedimiento, los resultados esperados de la aplicación de la técnica y la duración de la misma, y;
  - \* Especifican recomendaciones para su ejecución.
- 6 . Los ejercicios estructurados:
- \* Corresponden con el contenido temático y el proceso de enseñanza aprendizaje.
- 7 . Los materiales didácticos requeridos:
- \* Corresponden con las actividades de enseñanza aprendizaje de la guía de instrucción y el perfil del participante.

**GLOSARIO:**

- 1 . Enfoque didáctico: Es la orientación del proceso de enseñanza-aprendizaje, fundamentado en las teorías de aprendizaje.
- 2 . Material didáctico: Todos los elementos utilizados por el instructor y los participantes que apoyan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.



## NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

---

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 3 . Requerimientos de comunicación: | Características presentes en los materiales de apoyo relacionadas con: claridad; especificaciones para el tipo de medio (visual, auditivo, impreso etc.); coherencia con el contenido y alineación con los objetivos. |
|-------------------------------------|---|