



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



LA PLANEACION, PROGRAMACION Y EJECUCION DE LA CAPACITACION

t e s i s
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
licenciado en psicología

P R E S E N T A N :

M A R I C E L A P E R E Z A R R O Y O
M A . G U A D A L U P E P E R E Z H E R N A N D E Z

México, D. F.

1978



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 mis padres:

Sra. Zeferina Arroyo de Pérez

Sr. Agustín Pérez Miranda.

Ami esposo:

Dr. José Herrera Hurtado

A mis hermanos:

Ma. Elena
Daniel
Agustín
Rafael
Ma. Guadalupe
Rosa María
Alonso

A los profesores:

José Herrera Morales

Asunción Mancilla de Herrera

Hector Herrera Hurtado

Thelga A. Pastor de Herrera

Con todo mi cariño y gratitud

Maricela

A mis padres

Por su cariño y apoyo

Ma. Guadalupe

Agradecemos sinceramente al
Dr. Humberto Ponce Talancon,
por su acertada dirección en
la elaboración de esta tesis.

Deseamos agradecer la coopera-
ción del Lic. Fernando García
Cortes, por la ayuda que nos
brindó para la realización de
esta tesis.

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. <u>FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA CAPACITACION</u>	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Propósitos:	
1.2.1 Administrativos.....	10
1.2.2 Psicologicos.....	16
1.2.3 Sociales.....	20
1.3 Tipos de capacitación.....	24
1.4 Metodología.....	26
CAPITULO 2. <u>LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL</u>	28
2.1 Teoría de la administración pública.....	28
2.2 La reforma administrativa.....	30
2.3 La capacitación como parte de los programas de la reforma administrativa.....	38
2.4 Marco legal de la capacitación.....	54
2.5 Mecanismos de la capacitación.....	62
2.5.1 Comité Técnico Consultivo de Unidades -- Centrales de capacitación.....	63
2.5.1.1 Estructura orgánica.....	64
2.5.1.2 Objetivos.....	65
2.5.1.3 Funciones.....	65
2.5.1.4 Programas.....	66

2.5.2	Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.....	67.
2.5.2.1	Estructura orgánica.....	67
2.5.2.2	Objetivos.....	68
2.5.2.3	Funciones.....	68
2.5.2.4	Programas.....	70
2.5.3	Centro Nacional de Capacitación Administrativa del I.S.S.S.T.E.....	71
2.5.3.1	Estructura orgánica.....	71
2.5.3.2	Objetivos.....	71
2.5.3.3	Funciones.....	72
2.5.3.4	Programas.....	73

CAPITULO 3.	<u>MODELO CONDUCTUAL APLICADO EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION</u>	76
3.1	Presentación.....	76
3.2	Detectar necesidades de capacitación.....	80
3.3	Especificación de objetivos: generales y parciales.....	81
3.4	Estructuración de tópicos.....	98
3.5	Elementos.....	102
3.6	Presentación.....	106
3.7	Tiempo de duración.....	117
3.8	Evaluación.....	120
3.9	Matriz conductual.....	126
	CONCLUSIONES.....	140
	RECOMENDACIONES.....	142
	BIBLIOGRAFIA.....	144

I N T R O D U C C I O N

El objetivo de esta tesis es sistematizar la capacitación en el sector público mediante la planeación, programación y ejecución de la misma, para unificar criterios y normas de acción con respecto a cómo programarla.

El trabajo realizado en esta tesis se debió a la gran importancia que tiene la programación de la capacitación, ya que se pueden lograr los medios para que tenga lugar la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de mejores actitudes que incrementen la eficiencia de las dependencias e instituciones públicas, así como la superación personal y social de los empleados, por esto se considera que de una adecuada programación de la capacitación se puede lograr que los servidores públicos reúnan en cantidad, calidad y oportunidad las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para el desempeño satisfactorio de las tareas que le son encomendadas.

Considerando la rápida evolución de la ciencia, la técnica y la cultura, que originan nuevas exigencias educativas, y sobre todo, la necesidad en los adultos de una capacitación que prolongue su vida productiva y asegure su realización personal a través de su esfuerzo.

El concepto de la educación de adultos no debe concretarse a la enseñanza académica tradicional, sino extenderse a todas las actividades del hombre como miembro de la sociedad. Debe convertirse en una educación permanente, que genere la preocupación en el hombre de integrarse al ámbito social, y al mismo tiempo de realizarse individualmente.

Dada la importancia que tiene la capacitación, consideramos que las personas responsables de programarla, deben disponer de la información necesaria, que les permita obtener el programa adecuado para lograr los objetivos que el curso pretende alcanzar. Por lo que en esta tesis se propone un modelo

conductual para programar la capacitación, que propicie el cam
bio que conduzca al mejor y más económico desempeño de las ins
tituciones.

Así la capacitación, base para la superación personal, co
mo del mejoramiento del grupo de trabajo, de la institución y
de la sociedad, proporciona a los trabajadores la oportunidad
de aumentar sus conocimientos, habilidades y actitudes dentro
de su propio ámbito de trabajo.

En el primer capítulo se muestra un panorama general so
bre la fundamentación teórica de la capacitación, y se hace
una revisión histórica de los antecedentes culturales del hom
bre en relación a la educación y la capacitación en México.

Se analizan los propósitos de la capacitación bajo tres -
aspectos: administrativo, psicológico y social ya que se con
sideran el medio eficaz para lograr la superación de los traba
jadores. Al finalizar este capítulo se presentan los tipos de
capacitación existentes y la metodología como actividad organi
zada, que responde a sistemas o técnicas de un proceso que sa
tisfaga los aspectos de un ordenamiento lógico de la capacita
ción.

En el segundo capítulo se hace un estudio sobre la capaci
tación en la administración pública federal, incluyendo la teo
ría de la administración pública, las bases de la reforma admi
nistrativa; la capacitación como parte de los programas de la
reforma administrativa; las bases legales bajo las cuales se
rige la capacitación, y los mecanismos de la capacitación que
son empleados en tres instituciones públicas que son: Comité -
Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación, la -
Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y el Centro
Nacional de Capacitación del ISSSTE.

En cada una de ellas se realizó una investigación sobre -
sus objetivos, estructura orgánica, funciones y programas de -
capacitación que se elaboran para la superación de su personal.

Esto fue con el objeto de establecer las diferencias de -

la metodología que siguen estas instituciones en la programa-
ción y la que se propone en esta tesis.

Finalmente, en el tercer capítulo se presentan cada una -
de las actividades para la elaboración de un programa, en don-
de se aborda la importancia de cada etapa específica, y la for-
ma de realizarla. Se describe la especificación de objetivos,
estructuración de tópicos, análisis de elementos, selección de
técnicas y materiales didácticos, presentación, distribución -
del tiempo de duración, planeación de la evaluación y finalmen-
te la elaboración de la matriz conductual.

Todo esto con el objetivo de que la persona que elabore -
un programa de capacitación determine todas las actividades ne-
cesarias para que el programa sea eficaz, y precise las etapas
del proceso de elaboración, siguiendo una secuencia.

C A P I T U L O 1

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA CAPACITACION.

1.1 ANTECEDENTES

Para ubicar la importancia de la capacitación en las instituciones, iniciaremos nuestro estudio con una breve revisión sobre la educación de adultos en México basada en nuestra legislación.

La educación de adultos en México tiene una larga tradición, para no remontarnos a la labor de los misioneros durante la época colonial, citaremos la visión de don Valentín Gómez Farías, quien el 19 de diciembre de 1833, tuvo a bien decretar: "Artículo 1. La escuela de primeras letras creada en el establecimiento de estudios Ideológicos se destina exclusivamente a la enseñanza de artesanos adultos, maestros, oficiales y aprendices. 2. Las lecciones se darán de noche, comenzarán media hora después de las oraciones, y durarán por lo menos dos horas. 3. Se suministrará a los artesanos papel, tinta y plumas por cuenta de la escuela. 4. Se observarán en ella los mismos métodos de enseñanza que para los demás adopte de dirección, sin perjuicio de los peculiares que ésta dicte. 5. Disfrutará el maestro el sueldo que los de las escuelas fundadas en los seis establecimientos de estudios. 6. El mismo maestro dará a los asistentes lecciones de dibujo aplicado a las artes, en la manera que disponga el reglamento interior de la escuela".

El brevísimo tiempo que Gómez Farías estuvo "en ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo" impidió que el decreto tuviera vigencia, pero, es el antecedente legal más remoto en nuestra vida independiente.

En 1889-90 se reunió en la capital de la República el Primer Congreso Nacional de Instrucción, que no pasó por alto el problema de la educación de los adultos y sometió a una mesa especial un cuestionario en que plantea las interrogantes de si son necesarias escuelas nocturnas de adultos, qué tiempo de

be durar su enseñanza, si sus programas y libros de texto deben ser los mismos que los de las escuelas elementales de niños, qué métodos, procedimientos y sistemas deben emplearse con los adultos y si esas escuelas sólo deben limitarse a la enseñanza puramente elemental "o deben encargarse también, dentro de su órbita, de cooperar a la instrucción técnica de los obreros". Las resoluciones aprobadas aceptan que es indispensable establecer las escuelas elementales para adultos, fijan las materias de enseñanza, recordando que se incluyan "naciones técnicas relativas a las ocupaciones de industrias de la localidad, nociones de Economía Política o Doméstica, según los sexos, Moral y Dibujo", señalan que la enseñanza será en dos grados, impartidos por un solo profesor, piden textos especiales para adultos, se deciden por emplear los métodos inductivo y deductivo, y recomiendan observar "con particular cuidado los principios didácticos relativos a procurar el desenvolvimiento espontáneo de los adultos y que la enseñanza sea práctica, interesante y agradable", recomiendan que esas escuelas se encarguen también "de cooperar a la instrucción técnica de los obreros" y comprenden otras recomendaciones, acertadas, aunque difíciles de cumplir con los recursos y organizaciones que señalaba.

La ley de Educación Primaria de 1910 incluye disposiciones sobre la educación de los adultos, señalando que habrá para las personas que hayan pasado la edad escolar "educación suplementaria de la elemental que hubieren recibido, y complementaria de dicha elemental, en caso de que sólo alguna de éstas hubiera podido adquirir", prescribiendo que los programas sean más breves y de más directa utilidad práctica.

La Ley Orgánica de la Educación Pública vigente desde 1942, señala como obligación primordial del Estado sostener campañas nacionales y permanentes para: "La alfabetización y cultura elemental de la población adulta iletrada...", y fija a los municipios el deber de "sostener permanentemente servicios,

escuelas o institutos de alfabetización y de cultura elemental para adultos iletrados", y el fomentar económicamente la iniciativa privada en esta campaña. En el capítulo XIV se ocupa de la educación extraescolar y reitera las campañas de alfabetización y de cultura elemental para adultos iletrados, agregando "la asimilación al ambiente nacional de los grupos indígenas y campesinos de cultura rudimentaria".

En materia de formación extraescolar directamente orientada al trabajo, la acción del Estado, por conducto de la Secretaría de Educación Pública, se ha hecho patente en el sistema de Centros de Capacitación para el trabajo industrial, cuyo desarrollo se inició en 1963 y en el sistema de Centros de Capacitación para el Trabajo Agrícola. De los primeros de ellos, treinta en total, ocho están ubicados en el Distrito Federal y veintidos en distintas ciudades del país. El objeto de estos centros es escoger a los jóvenes que habiendo terminado el ciclo primario de enseñanza no pueden continuar sus estudios y requieren de una preparación básica para ingresar al trabajo, lo que se logra en cursos de 40 semanas. También se imparten aquí programas de formación complementaria a trabajadores que necesitan actualizar o perfeccionar sus conocimientos y habilidades y finalmente, mediante convenios eventuales con los industriales, se imparten cursos breves a jóvenes o adultos para ocupaciones predeterminadas.

Cronológicamente, fue el Instituto Mexicano del Seguro Social el primer organismo que estableció, en la Ciudad de México, en 1962, un centro para capacitación de trabajadores; la Unidad Morelos. Posteriormente en 1963, creó su segunda unidad, la Cuauhtémoc, en la zona industrial de Naucalpan, también para trabajadores industriales, asegurados o no. En el transcurso de los tres años siguientes se crearon cuatro centros más. En la actualidad, el número de personas capacitadas por el IMSS ha aumentado notablemente, debido, no solo a una mayor inscripción, sino, también, a un aumento en el número de unida

des, ya que actualmente la Institución cuenta con 10 centros - para trabajos industriales.

Continuando la participación de los organismos del Estado en la capacitación en México, mencionamos al Centro Nacional - de Productividad creado en 1965; los programas se realizaron - dentro de tres capítulos generales de actividades: Promoción, Investigación y Adiestramiento, y tuvieron por objeto, además del servicio de capacitación directo en casos muy especiales, elaborar nuevos instrumentos de apreciación de necesidades y - de aplicación práctica dentro de la política general de fomento de los recursos humanos.

Por otra parte, la constitución del Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (AR--MO), ha hecho posible disponer de un organismo que responda a la necesidad de preparar instructores para el adiestramiento - en planta, de diseñar, experimentar y poner en uso materiales didácticos para acelerar los procesos en el aprendizaje. En otras palabras, un organismo mediante el cual se pueda "enseñar a enseñar" en forma masiva y rápida.

A la Secretaría de la Presidencia, se le encomendó, entre otras de sus funciones, el mejoramiento administrativo que se inició a desarrollar en 1971, al establecerse la Dirección General de Estudios Administrativos, encargada de revisar, analizar y proponer los sistemas, estructuras, normas y procedimientos que permitan aumentar la capacidad administrativa del sector público federal; por medio de la coordinación de cursos de capacitación.

La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal se - creó en 1972, señalando el cargo de la atención y aprovecha- - miento de los recursos humanos, con el objeto de que el Gobier no Federal remueva y amplíe las estructuras y sistemas de que dispone para prever sus necesidades de personal, dictando las medidas necesarias para realizar un esfuerzo permanente de capacitación de los servidores públicos.

El Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA), se creó como una respuesta a los requerimientos de superación técnica, profesional y cultural de los recursos humanos incorporados a la Ley del ISSSTE, mediante la coordinación de los programas que en materia de capacitación y desarrollo promuevan las dependencias.

Hasta aquí nos hemos referido a las instituciones cuya obligación directa es dar vigencia a la nueva política de educación plena para el desarrollo. Ahora vamos a dar una idea de la situación dentro de las principales empresas de Participación Estatal, en cuanto a la capacitación de sus propios trabajadores.

Ferrocarriles Nacionales de México. Cuenta con un Instituto de Capacitación que ha recibido un notorio impulso a partir de 1964. Su estructura se ajusta nominal y funcionalmente a la estructura de operación de la empresa.

Instituto Mexicano del Petróleo. Se creó en 1959 con la función principal de orientar y realizar sistemáticamente la capacitación de los trabajadores petroleros. Sin embargo, fué hasta el mes de octubre de 1966 cuando se implantaron formalmente métodos de capacitación masiva, tanto dentro como fuera de los horarios de trabajo.

Comisión Federal de Electricidad. En la industria eléctrica se intentan, de hecho, todos los medios posibles para la formación profesional. Se imparten cursos sobre especialidades se establecen puestos de aprendizaje dentro del trabajo, se otorgan becas a trabajadores e hijos de trabajadores para que se capaciten en otras instituciones, tanto del país como del extranjero.

Altos Hornos de México, S. A. Esta empresa, de participación estatal, mantiene cursos permanentes de capacitación que pueden clasificarse así: a) Enseñanza integral para personal de nuevo ingreso; b) Cursos especiales, y c) Instrucción intensiva en planta.

Hasta aquí las principales empresas del Estado y participación estatal que realizan programas de cierta relevancia en el campo de capacitación, con lo que podemos observar que las decisiones políticas y administrativas del Estado en los últimos años, para superar la disparidad entre el desarrollo económico y el desarrollo de los recursos humanos, determinan la adopción de una política de educación plena para fines de desarrollo económico, administrativo y social.

Por medio de la capacitación que debe considerarse un proceso educativo continuo, permanente y sistemático, destinado al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

1.2 PROPOSITOS

1.2.1 Administrativos

Existe una correlación entre la eficacia administrativa - de una institución y los programas para desarrollar las aptitudes de su personal. En la medida en que se promueve la capacidad técnica y administrativa de quienes forman parte de un organismo se crean también las condiciones para asegurar el progreso y la calidad de sus operaciones. Por el contrario cuando no se estimula la voluntad de aprender y se desentiende el afán de superación de quienes forman parte de una entidad, se esta socavando su desarrollo potencial en medio de un mundo dinámico sacudido por la revolución tecnológica. Precisamente - porque vivimos en una etapa histórica caracterizada por la renovación ininterrumpida de las instituciones, se ha de actuar conforme a una política de cambios para promover el desarrollo económico y social a un alto nivel de eficacia. Se trata así - de garantizar un proceso sistemático de reformas en las estructuras y en los procedimientos de trabajo, y para este efecto, el camino adecuado para remozar las agrupaciones funcionales - es a través de estimular la capacidad de los recursos humanos en base a programas de formación y capacitación articulados a su política personal. El dilema de nuestra época está en comparar las ideas renovadoras de la sociedad con la eficacia de sus instituciones y si la virtud operativa de un programa radica en la idoneidad de su organización, ésta a su vez depende - de la preparación sistemática de los cuadros que la integran. De aquí que cuando se emprende una tarea de organización o administración a fondo, constituye una fase previa e ineludible el capacitar al personal que tendrá la responsabilidad de operar los nuevos métodos o sistemas de trabajo.

Es pues una idea reiterada de que una organización dinámica ha de auspiciar el desarrollo de su personal para asegurar la eficacia de aportaciones, los programas de capacitación constituyen así una parte fundamental de la política inherente de

Los propósitos de la administración de los recursos humanos. -- Consecuentemente, la tónica fundamental para acelerar el progreso de las instituciones del gobierno federal estriba en fomentar la superación de quienes la integran guiados por la idea de que todo elemento que trabaja debe estudiar. Todo ello conducido por medio de la motivación del interés de los participantes hacia los cursos creando una atmósfera propicia de confianza entre superiores y subordinados, así como fomentar la emulación del esfuerzo por superar su formación técnica, cultural y administrativa.

Es conveniente enfatizar, que se asegure obtener, por la vía de los programas de capacitación, los incentivos necesarios al personal. Si un miembro de la institución es requerido de un esfuerzo adicional para prepararse y no se le concede la oportunidad para alcanzar un puesto de mayor categoría escalafonaria y más alta responsabilidad, lo más lamentable será orillararlo a una frustración al no vincular el aspecto de superación administrativa con el correspondiente estímulo económico. La idea es, en el fondo, organizar los programas de capacitación con apego al concepto de sistemas, donde se contemple, de manera integral, la interdependencia de los factores que confluyen en el desarrollo de los recursos humanos.

Las instituciones de carácter público, por su dinamismo y crecimiento, son las más vulnerables a los vicios de la burocracia; ésta se transforma entonces en la enfermedad congénita de las organizaciones, y aunque la capacitación no constituye una panacea para hacer frente a este mal de nuestra época, sí hay una vasta experiencia sobre los cursos de capacitación, lo cual nos indica que, conforme se prepara al personal, en esa medida se establecen las bases para incrementar su eficacia, por eso la administración pública mejorará en la medida en que mejoran los hombres que la integran.

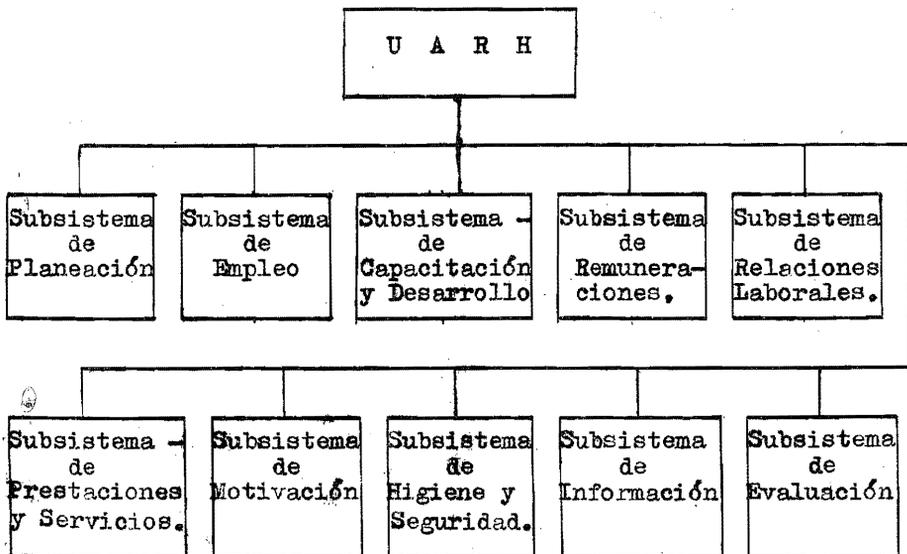
Ubicación en La Administración.

Para lograr el desarrollo de la función de la capacitación se requiere darle ubicación dentro de la unidad de administración, ya que deberá en todo momento contemplar los lineamientos dictados por el sistema y formular sus programas con base en necesidades específicas detectadas.

En base a los propósitos de la capacitación los empleados públicos adquirirán los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar favorablemente las funciones inherentes a su puesto, así como desarrollar su vocación de servicio.

Por las funciones que desempeña la capacitación, se constituye en una unidad que presta un servicio al personal de la institución o dependencia. Sus funciones son objetivas, tiene facultades ejecutivas para resolver problemas de desarrollo, siempre por conducto del responsable de la administración de personal. Por ello la unidad de capacitación forma parte del sistema integral de la administración de los recursos humanos, en virtud de lo cual consideramos que su adscripción sea directa al titular de la misma.

A D S C R I P C I O N .



En cuanto a la estructura que se adopte en una unidad de capacitación, deberá responder a las siguientes peculiaridades:

- Area de detección de necesidades sobre capacitación.
- Area de diseño de objetivos y planeación de la capacitación.
- Area de programas.
- Area de ejecución de programas.
- Area de evaluación y seguimiento.
- Programas generales y específicos de capacitación por niveles administrativos y especialidades.

Dependiendo de la magnitud de los servicios que presta esta unidad, se requerirá como mínimo de personal, un responsable por cada área y un jefe encargado de todo el sistema.

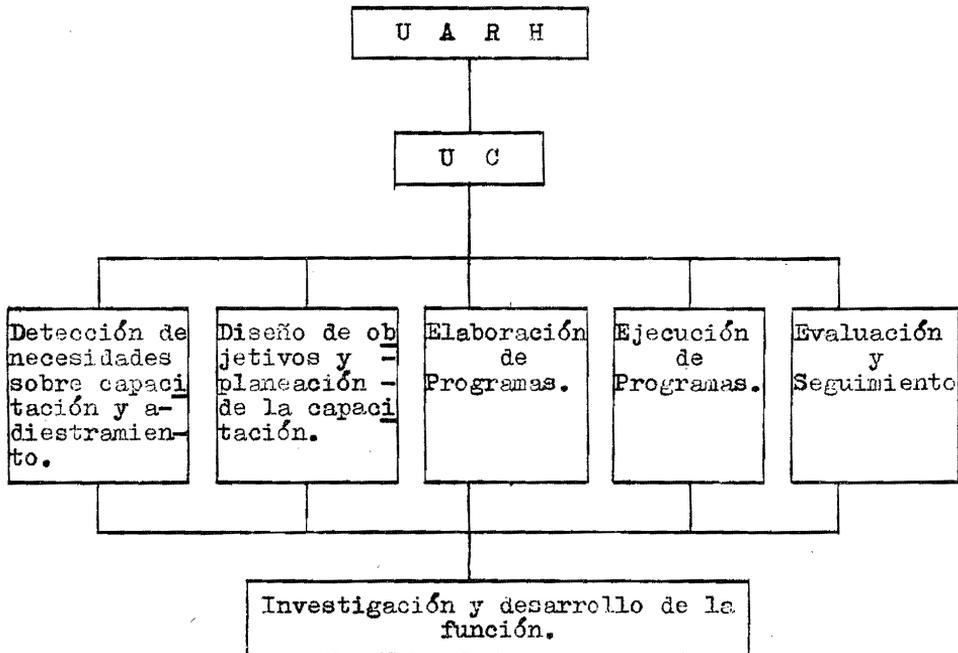
De acuerdo con lo que sugiere el Comité Técnico Consultivo de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, - que se tomen en consideración los siguientes criterios de carácter general para el diseño de la estructura orgánica de unidades de capacitación, independientemente de la dimensión que cada una adopte en lo particular.

En atención a las fases del proceso de la capacitación, de tal forma que cada una de ellas se diseñe, implante, ejecute y desarrolle en departamentos independientes, sin descuidar la - necesaria relación que debe existir entre los resultados esperados de cada una de ellas.

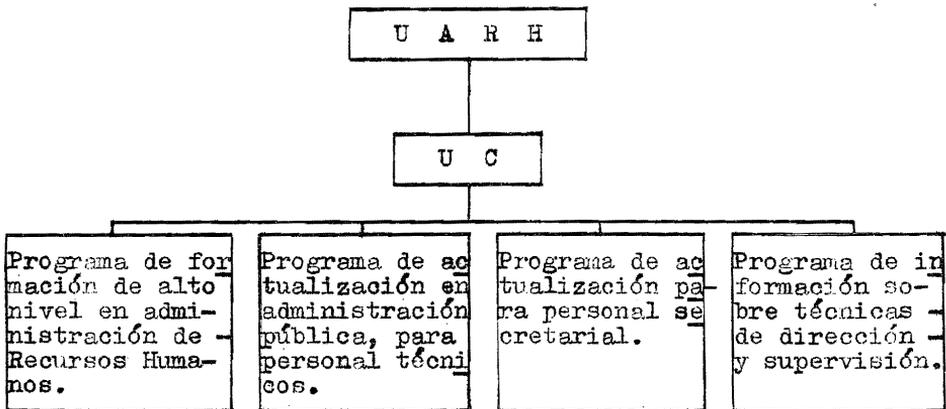
El otro camino que puede seguirse en el diseño de la estructura de una unidad de capacitación, señala la conveniencia de agrupar en programas permanentes y de contenidos similares, estén dirigidas a un mismo tipo de servidores públicos.

Ejemplos:

Primera sugerencia:



Segunda sugerencia:



Las funciones son:

- Elaborar y mantener permanentemente actualizado un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Diseñar y preparar con base en las necesidades detectadas y jerarquizadas, los programas de capacitación.
- Disponer de medios e instrumentos audiovisuales adecuados para que sirvan de auxiliares en la ejecución de programas.
- Establecer un calendario de programas de capacitación.
- Establecer un sistema permanente de evaluación y seguimiento.

Para el nivel macroadministrativo y mesoadministrativo - los responsables de las unidades de capacitación, formarán parte del Comité Técnico Consultivo de unidades centrales de capacitación a fin de diseñar y establecer los lineamientos generales de capacitación para el Gobierno Federal.

Una vez asentado que la función educativa forma parte de la administración de personal, debemos entenderla como una de sus más importantes unidades de trabajo para lograr la superación de los recursos humanos.

1.2.2 Psicológicos.

Los estudios psicológicos realizados sobre el proceso de enseñanza - aprendizaje en el adulto señalan las características que se deben de tomar en cuenta, ya que la enseñanza va dirigida a adultos es importante considerar que por ese solo hecho tienen ya características especiales que se deben conocer.

Los adultos han tenido muchas experiencias en diferentes campos, han aprendido muchas cosas, tienen costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que se han formado a lo largo de los años. Generalmente son conservadores porque ya han encontrado una forma personal de reaccionar, y presentan "resistencia al cambio" cuando el cambio se les impone, es decir, es difícil interesarlos en aprender algo nuevo si no sienten que esto puede ayudarles a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien, que les ayuda a destacar entre sus compañeros, o a progresar; en suma, solo les interesa aprender, - aquello que satisface una necesidad personal.

Con frecuencia los adultos piensan que ya no están a tiempo de aprender. Es cierto que con los años disminuye la agudeza de los sentidos y la rapidez y exactitud de los movimientos, y que esto puede ser una desventaja para que los adultos aprendan algunas cosas, pero también es cierto que las experiencias que han acumulado compensan estas limitaciones y que, frecuentemente, los adultos aprenden más rápido y mejor que los niños.

Generalmente, el adulto se subestima en su capacidad para aprender, porque piensa que su época de aprendizaje ya pasó; - necesita que se le demuestre, haciéndole notar sus progresos, que es capaz de aprender como cuando era joven.

Por otra parte, no le gusta que lo traten como a un escolar, y si se le señalan sus deficiencias delante de los demás miembros del grupo se sentirá agredido e incómodo. Le interesa que sus compañeros tengan una buena opinión respecto a él.

No es tan audaz como los jóvenes tiene que cuidar su prestigio y su seguridad, si se enfrenta a objetivos que considere



dificiles de alcanzar o fuera de sus posibilidades, tal vez - prefiera no intentar conseguirlos, por no arriesgarse a fracasar.

Debido a que ocupa la mayor parte de su tiempo en desempeñar un trabajo que le resuelve sus necesidades vitales, la asistencia a un curso significa un esfuerzo extra para él, por lo que le interesan sólo aquellos cursos que, en corto tiempo, le ofrezcan algún beneficio. Habiendo pasado la época en que - podría dedicar gran parte de su tiempo a estudiar y a prepararse, necesita encontrar una utilidad inmediata a lo que aprenda para justificar el tiempo y el esfuerzo que invierta en ello. Así que, obtener una conducta diferente a la que sostenía inicialmente un participante es lo que supone el aprendizaje.

La capacitación, es un proceso por medio del cual se espera provocar un cambio en la respuesta a un medio ambiente dado, o a un conjunto de circunstancias, y cuando el cambio ha ocurrido, podemos decir que el aprendizaje se ha efectuado. Por lo que es conveniente que los encargados de la capacitación, - entiendan en qué consiste el proceso del aprendizaje, ya que - se tiene la tarea de provocar aprendizaje por medio de la capacitación.

Naturaleza del Proceso del Aprendizaje.

El aprendizaje no se puede observar directamente, sino sólo "antes y después" de la conducta bajo ciertas condiciones - de control. Los mecanismos de este proceso pueden describirse solamente por la inferencia de los hechos observados.

El proceso del aprendizaje puede graficarse de la siguiente forma:

Antes del aprendizaje.	Después del aprendizaje.
S ₁ - - - - - R ₁	S ₁ - - - - - R ₂
S ₁ - - - - - R ₁	S ₁ - - - - - R ₂
S ₁ - - - - - R ₁	S ₁ - - - - - R ₂

El individuo, es confrontado a una serie de estímulos y - circunstancias S₁ a los cuales siempre y en forma consistente,

elabora una respuesta R_1 . Posteriormente se efectúan ciertos e ventos, después el mismo individuo se enfrenta a los mismos e s t í m u l o s S_1 pero esta vez consistentemente elabora otra y otras respuestas diferentes R_2 ha ocurrido el aprendizaje.

Condiciones del aprendizaje.

a) Motivación.- Una condición importante es que el sujeto esté motivado a responder a los estímulos que se le presenten. Generalmente, en tanto que el sujeto responda efectuando tipos de conducta esperados, podemos afirmar que el sujeto está m o t i v a d o a aprender. Es decir a responder a una forma deseada por la persona que trata de provocar aprendizaje.

b) Estímulos apropiados.- Una segunda condición debe presentarse al sujeto para provocar aprendizaje, ésta consiste en la presentación de estímulos apropiados.

c) Respuesta.- La tercera condición es que el sujeto dé - una respuesta requerida o en expectativa.

d) Confirmación.- Aunque el sujeto puede estar motivado - al estímulo presentado y a las respuestas dadas, deben encon- trarse otras condiciones, si quiere asegurarse el aprendizaje, debiéndose procurar alguna clase de confirmación de la respues- ta. La confirmación, está integrada como un término general, - por ejemplo, en el caso de la rata en el laboratorio, la cual consigue la comida después de dar las vueltas correctas, ésta es la clase de confirmación usualmente llamado "reforzamiento" o "recompensa". La otra clase de confirmación es llamada "re- troalimentación" (feed back). Esta dice al sujeto si ha dado - la respuesta correcta o no y también nos informa cómo, las r e s p u e s t a s incorrectas se desvían de la respuesta correcta.

En general, el aprendizaje significa la adquisición de co- nocimientos que capacitan al individuo para resolver más satis- factoria y económicamente una situación compleja o variable y el cual se da siempre que existen las condiciones adecuadas p a r a llevarlo a cabo; tanto en el individuo como en el medio que lo rodea.

Por último señalaremos un fin básico de la capacitación - en las instituciones, que consiste en, promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la institución.

La capacitación es un medio formidable para encausar al personal de una institución, logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto solo es posible si la educación que se imparte es integral, o sea no centrarnos únicamente en criterios de productividad comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos, sino contar también con - una sólida enseñanza social y humanista, que sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre de nuestra época.

Uno de los propósitos de la capacitación bajo el punto de vista psicológico es el de implantar temas de ética general, - industrial moral-social, y otros aspectos derivados.

Ya considerados estos propósitos, observamos que la capacitación amplía sus aplicaciones a los problemas humanos, facilitando el desarrollo personal y social de los empleados.

1.2.3 Sociales.

La importancia cada vez mayor de la capacitación en la industria y en la vida de los negocios es, resultado de dos factores de consideración. En primer lugar, se ha concedido mayor atención en estas actividades a los seres humanos y la importancia que tienen para su éxito. En segundo término se han registrado muchos acontecimientos en el campo de la capacitación que han ampliado las aplicaciones potenciales a una variedad mayor de problemas humanos en el ambiente industrial, en los negocios y en lo social.

Se ha considerado a los programas de capacitación el medio eficaz para lograr la superación personal y social de los empleados. En consecuencia se han estructurado sistemas y subsistemas para programar, ejecutar y evaluar la capacitación del trabajador.

Algunos de los propósitos de la capacitación en el ámbito social son:

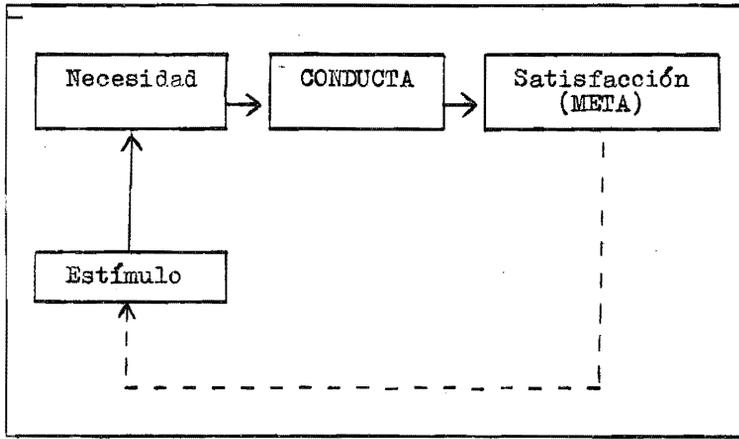
1. Determinar los múltiples factores de comportamiento en el trabajo.

Entre los factores más importantes que condicionan la conducta del trabajador se pueden mencionar los siguientes:

- Diferencias individuales (edad, sexo, escolaridad, etc.)
- Antecedentes laborales.
- Personalidad del individuo.
- Factores familiares.
- Tipo de trabajo que se desempeña.
- Fuerza del grupo de trabajo.
- Políticas de la empresa.
- Condiciones físicas del lugar de trabajo.

Para hacer más comprensible el comportamiento humano en el trabajo se puede establecer lo que se llama un "modelo básico de conducta" que se presenta a continuación.

Modelo Básico de Conducta.



Este es un modelo de circuito cerrado en el que sus elementos están relacionados entre sí y son dependientes recíprocamente así: la persona recibe un estímulo (causa) que provoca una necesidad; esta necesidad origina un estado de desequilibrio en el individuo; esta situación a su vez origina una conducta o comportamiento dirigido hacia la obtención de la meta (satisfactor). Si se logra o no la meta deseada, el estímulo será afectado y éste a su vez inicia nuevamente el proceso con las mismas o diferentes necesidades.

Se puede afirmar que toda conducta humana se efectúa en función de necesidades y de satisfactores. Por tanto, el trabajador trata de satisfacer ciertas necesidades en su vida dentro de la institución. En la medida que logre sus metas, el trabajador estará satisfecho o insatisfecho (frustrado) y de esta satisfacción o insatisfacción dependerá en gran parte, su integración a la institución, su eficiencia, su colaboración y su desarrollo personal.

2. Identificar las necesidades que busca satisfacer el hombre en su trabajo.

Este tema ha sido muy discutido por los investigadores, sin embargo, se ha concluido de acuerdo con estudios realiza--

dos, que el hombre en el trabajo, o a través de éste, busca satisfacer múltiples y variadas necesidades.

De acuerdo con A. Maslow estas necesidades pueden agruparse de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas, primarias o vitales.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de afiliación o de pertenencia.
- Necesidades de estima.
- Necesidades de autorrealización.

Las necesidades se presentan en forma jerarquizada según el orden en que se han expuesto. Empezando por las necesidades primarias y terminando con las de autorrealización. Esto significa que las personas buscan satisfacer, en primer lugar, sus necesidades vitales, tales como comer, dormir, vestir. Una vez satisfechas estas necesidades primarias desaparece o disminuye temporalmente el impulso por satisfacerlas y aparecen las necesidades siguientes, que en este caso, son las de seguridad como por ejemplo: el no sentir miedo de lo que nos rodea, el sentir un mínimo de protección física, es decir, las que dan cierta seguridad de supervivencia. Después aparecen las necesidades de afiliación que son el deseo de pertenecer y de ser aceptado por diferentes grupos humanos, el deseo de relacionarnos con nuestros semejantes.

Una vez satisfechas las necesidades primarias, las de seguridad y las de afiliación, entonces surgen las de estima, - que se expresan por el deseo de ser aceptado por los demás, de recibir afecto y aprobación por parte de nuestros semejantes. Por último, aparecen las necesidades de autorrealización, que son las más complejas, que consisten en el deseo de hacer las cosas que nos gustan, al realizarlas aprovechamos nuestras capacidades, conocimientos y habilidades; es decir, expresamos - nuestro potencial humano.

El individuo que colabora en una empresa busca satisfacer esas necesidades a través de diferentes medios, tales como el

salario y las prestaciones (fisiológicas y seguridad), el prestigio y el ser miembro de los grupos de trabajo (afiliación), así como también el aprecio y reconocimiento que recibe de sus superiores y de sus compañeros de labores (estima). También satisface las necesidades de autorrealización al desempeñar su trabajo, siempre y cuando el individuo esté bien ubicado en su puesto, de acuerdo con su personalidad, intereses, conocimientos y habilidades.

Cuando el personal de una empresa o institución satisface sus necesidades, se adapta positivamente a su medio social, produciendo y colaborando con mayor entusiasmo e interés. Además, en esta forma, el personal logra un constante desarrollo individual y profesional.

3. Analizar los principios generales de las relaciones humanas.

Desde que nacemos nos estamos relacionando constantemente, el "aprendizaje" que logramos para entablar relaciones adecuadas, no siempre es satisfactorio, y esto se debe a múltiples factores de tipo psicológico, social y cultural. Muchas veces aun sin darnos cuenta, nosotros mismos obstaculizamos nuestras relaciones mediante barreras (actitudes defensivas, fallas en la comunicación, resistencia al cambio, etc.) en ocasiones imposibles de superar. En nuestros días se habla de la ciencia de las relaciones humanas, que es el estudio científico del hombre considerando su integración en la sociedad.

Nuestra vida diaria se desarrolla en continuos contactos y relaciones interpersonales, esto es, entre dos o más sujetos. La vida en sociedad es dependencia recíproca entre las personas y si nos acercamos a observar las organizaciones sociales, principalmente las empresas, se puede apreciar con claridad esta continua relación, de aquí la gran importancia de los programas de la capacitación sobre las relaciones humanas en el trabajo.

Por ello existe una gran preocupación por encontrar formas

adecuadas de relacionarse y lograr cumplir con los propósitos fundamentales, que son:

- El eficiente logro de los objetivos.
- La integración y desarrollo de los individuos.

Es indudable que las buenas relaciones humanas son un fin en sí mismas, pero esto no significa que no produzcan a su vez ciertos efectos y resultados y en este caso, proporcionan el logro de los objetivos ya señalados. Esto nos hace comprender por qué las empresas con mayor éxito se caracterizan, entre otras cosas, porque su personal está bien adaptado y es eficiente y productivo.

1.3 TIPOS DE CAPACITACION.

Debemos decir que la capacitación es función de línea y -- que dicho fenómeno debe entenderse en los aspectos fundamentales, a saber:

- La capacitación en aulas.

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial o colectiva.

- La capacitación en el trabajo.

Entendida como aquellas actividades que, directamente -- relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

- Capacitación individual.

La capacitación individual intenta proporcionar a una -- sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su -- puesto. Lecturas, entrevistas, visitas, viajes, son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

- Capacitación externa.

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener,

y no es autosuficiente, por lo que requerirá la ayuda - de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos al extranjero. En México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instittuciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

- Capacitación inicial.

Necesaria para el personal de primer ingreso, a partir de que el empleado recibe su nombramiento.

- Capacitación en el servicio.

La naturaleza de este tipo de capacitación dependerá de las condiciones de lugar, pero debe formar parte de un plan general, que tienda a desarrollar en el personal - el interés necesario para sus actividades. Este tipo de capacitación puede ser: a) Correctiva, se refiere a la - posibilidad de mantener un adecuado nivel de eficiencia en las labores que se desarrollan, debiendo proporci--narla solo donde se sienta una necesidad de la misma; - b) Preventiva, es la que interpreta la preocupación - - constante que debe existir por lograr la superación de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados y el mejoramiento de sus actividades para lograr el desarrollo del personal.

- Capacitación Previa.

En la actualidad muchas escuelas particulares y oficiales, como universidades, han considerado dentro de sus programas de estudio, materias o cursos completos que - están orientados hacia un determinado campo de trabajo. Son los programas especialmente para la preparación de personal potencial.

- Capacitación Promocional.

Se refiere al ascenso del empleado por medio de nuevas habilidades.

De las formas de capacitación anteriormente señaladas, la capacitación en aulas, ha cobrado hasta el momento más renombre y práctica. Aunque hacemos hincapié en que cualquier tipo de capacitación, es de igual importancia.

1.4 METODOLOGIA.

Existen múltiples teorías sobre el aprendizaje y numerosas realizaciones metodológicas apoyadas en ellas, en casi todos los campos y niveles de la enseñanza. Sin embargo, en cuanto a educación de adultos casi no encontramos en México normas o recomendaciones generales para una metodología específica.

Por lo que la metodología actual a seguir comprende llevar a cabo procedimientos tales como:

a) El análisis de la organización que implica conocer y relacionar los siguientes aspectos de las instituciones:

- Establecer objetivos generales y específicos.
- Estructuración orgánica.
- Especificar las funciones de cada unidad orgánica.
- Describir los recursos materiales de cada unidad.
- Relación de puestos.

b) El análisis de puestos que consiste básicamente en:

- La definición de puestos.
- El perfil de funciones generales.
- El perfil de funciones específicas.

Teniendo en cuenta que las actividades básicas de los puestos deben estar descritas por orden de importancia cualitativa, señalando aquellas de mayor importancia. Puntualizar el grado de participación en el proceso administrativo como la planeación, organización y control. Y la determinación de requerimientos necesarios para el desempeño normal de cada puesto es decir, las condiciones ambientales.

c) El análisis de los recursos humanos, que comprende: la calificación del cumplimiento de requisitos, o sea lo

que se ignora debiéndolo saber y no necesita en el -- puesto.

- d) El diagnóstico de necesidades de capacitación, mediante el establecimiento de objetivos y políticas del programa de capacitación, así como de recomendaciones sobre problemas que reclaman soluciones distintas de la capacitación.
- e) Un diseño de programas de capacitación a efecto de determinar prioridades institucionales para atender las necesidades de capacitación.

La forma como se diseñan los programas de capacitación tienen mucho de empírico, es decir, no existen objetivos precisos, ni planes o programas específicos, se realiza por cumplir con un requerimiento legal o como una prestación más a los trabajadores.

Así pues, al analizar la metodología de la capacitación -- vemos que es necesario sistematizar las acciones recurriendo a métodos y procedimientos científico-técnicos para determinar, planear y realizar las tareas de capacitación, es decir: la de tección de necesidades, la elaboración de planes y programas, la fijación de objetivos, la estructuración de tópicos, la selección de técnicas y materiales didácticos, la distribución y duración de cursos, o sea la elaboración y desarrollo de cursos y programas, y se realicen con base en las nuevas teorías, principios y descubrimientos de las ciencias del comportamiento y la administración de los recursos humanos.

C A P I T U L O 2

LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

Una vez descrita la capacitación como una tarea compleja de gran magnitud, que presenta una gran diversidad de aspectos que requieren de profunda atención y estudio, es importante señalar la existencia de múltiples áreas y niveles de trabajo, - de los que se derivan toda una gama de actividades en las que la capacitación administrativa puede y debe tener lugar, como un medio para que los trabajadores al servicio del Estado tengan acceso a los conocimientos técnicos y científicos que les permita un mejor aprovechamiento de sus potencialidades y recursos, con miras a fortalecer su desarrollo ya obtener su participación más activa y eficiente en las tareas encomendadas a su responsabilidad, para lograr una imagen cada vez más positiva de la institución en la que sirven, y contribuir al mismo tiempo, al cumplimiento de los programas sociales como ya mencionamos.

Por capacitación entendemos toda acción educativa intencionada destinada al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes. La capacitación tiene como objetivo la realización plena del servidor público en los ámbitos familiar, social y de trabajo, desarrollando mediante dicho proceso las aptitudes y actitudes, pero fundamentalmente sus capacidades de comunicación, toma de decisiones, de organización y de adaptación al cambio. Por lo anterior la capacitación debe considerarse como un proceso educativo continuo, permanente y sistemático, de acuerdo con los requerimientos planteados por el proceso de Reforma Administrativa.

Así que, en este capítulo tratamos de puntualizar la importancia que se le ha dado a la capacitación de los R. H., en la Administración Pública Federal, durante los años de 1971 a 1977, basados en los programas de reforma administrativa.

2.1 TEORIAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

En lo que se refiere a la Administración Pública Mexicana

sobre los recursos humanos, se señalan las metas por alcanzar en éste campo, para el mejor aprovechamiento de los recursos, a fin de incrementar al mismo tiempo la eficiencia y mejorar - la condición del personal que le sirve.

Para ubicar el papel que juegan los recursos humanos en el sector público debemos considerar al Estado no como un cuerpo inerte, estático, que encuentra en sí mismo la finalidad de su existencia, sino como una entidad dinámica, con una tarea que cumplir en la etapa histórica del país.

Según la Organización de las Naciones Unidas, "La Administración Pública es la maquinaria utilizada por el Estado, para formular planes que puedan ser realizados y para realizar los que haya formulado". En otras palabras es el instrumento a través del cual el Estado realiza su política.

Pero esta política es diferente en cada momento histórico. Conforme cambian las necesidades y las condiciones de la sociedad varían los objetivos del Estado y las estrategias para conseguir las, efectuando las estructuras y los sistemas operativos y con ello la situación y el comportamiento de personal - que está vinculado en estas estructuras y estos sistemas.

Para Duhalt Krauss, "el primer objetivo de toda administración es la eficiencia". "El ciudadano, el contribuyente, - nos dice, ya no solamente reclama que la administración sea legal: esto es, que los actos de los órganos del Estado se ajusten a la ley y no sean arbitrarios; sino que exige que la administración sea eficiente, que obtenga el mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone para alcanzar los objetivos".

En las sociedades más avanzadas la intencionalidad de la administración pública tiende principalmente a la eficiencia - con vista a conservar los sistemas económicos, sociales y políticos que existen, mientras que la administración en los países atrasados busca la eficiencia para acelerar las reformas - que ajusten el aparato administrativo a las "funciones resultantes del nuevo papel dinámico del estado", pues si la Admi--

nistración Pública no es capaz de satisfacer las exigencias de cambio que reclama el proceso de desarrollo, se convierte en un factor limitante de ese desarrollo.

Según las Naciones Unidas "la eficacia en la gestión de los negocios públicos depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el estado. Un personal competente es la condición de un servicio público eficaz".

Para formarnos una idea de la situación que guardan los recursos humanos en el Gobierno Federal, es conveniente hacer algunas reflexiones.

El Estado Mexicano es no solo el mayor empleador de personal, sino que tratando de contribuir a resolver el problema del desempleo y sub-empleo en edad económicamente activa del país, ha venido absorbiendo en todos sus niveles a personal que no siempre reúne los requisitos indispensables en un buen servidor de la Nación.

Por lo que es necesario, que a través de las políticas y los mecanismos que instrumentan la reforma administrativa se logre que el rendimiento de esos recursos humanos, su productividad responda en cantidad y calidad a los requerimientos del Estado Mexicano como promotor del desarrollo nacional.

De ahí la preocupación del gobierno desde 1958, en que se expide la Nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, por mejorar la Administración Pública, sustituyendo un aparato administrativo burocratizado por un aparato administrativo dinámico, como instrumento para poder promover eficazmente el desarrollo del país, a fin de elevar los niveles de vida de los mexicanos en el orden económico, político, social y cultural bajo la convicción de que un servicio público deficiente es el mayor obstáculo para ese desarrollo.

Esto nos lleva a ver la importancia que tiene en la administración pública, la formación y capacitación de los recursos humanos, para el servicio.

2.2 LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

Basándose en la teoría de la Reforma Administrativa, ésta forma parte de las transformaciones básicas que promueve el titular del Poder Ejecutivo Federal para impulsar el desarrollo económico, social y político del país. El Estado debe estar en aptitud de realizar con mayor eficiencia las atribuciones que tiene señaladas, particularmente aquellas que están relacionadas con la promoción del desarrollo, y una, cada vez más democrática distribución del ingreso.

La Reforma Administrativa, entendida como una acción permanente y sistemática, pretende imprimir mayor racionalidad y dinamismo al Sector Público en todas sus áreas y niveles, procurando generar esfuerzos similares tanto en el sector social como en el privado. La eficiencia y coordinación administrativa han de incrementarse tanto en el ámbito de los poderes federales, como a nivel estatal y municipal.

Al Poder Ejecutivo Federal, por su parte corresponde promover las reformas administrativas que se requieren dentro de la esfera de acción que le ha sido encomendada constitucionalmente. Los demás poderes federales, así como los gobiernos estatales y municipales, deben decidir y emprender por sí mismos las reformas administrativas que consideren necesarias en sus respectivos ámbitos de competencia.

El crecimiento del aspecto gubernamental ha respondido básicamente a los distintos momentos históricos que la nación tuvo que confrontar a partir de la revolución de 1910. Cuando las necesidades del país así lo requirieron, se estableció una nueva secretaría o un departamento de Estado, se constituyó un organismo descentralizado, o se coparticipó en una sociedad anónima.

Generalmente para establecer uno u otro tipo de organismos, se tienen en cuenta fundamentalmente, los problemas económicos y sociales relacionados con la nueva unidad administrativa, pero no siempre se le pudo concebir en su relación con la totalidad del sector público federal. Por ésta razón, el creci

miento de la administración pública ha sido más bien resultado de un proceso de agregación, que de una programación sistemática y global.

La creciente complejidad del aparato administrativo ha contribuido al desconocimiento de diversas tareas que tiene a su cargo el sector público, así como de la naturaleza y objetivos de algunos organismos que lo integran.

En los casos en que se elaboran programas a nivel institucional, éstos no siempre resultan compatibles entre sí, lo que ocasiona desperdicio de esfuerzos y recursos que es un gran problema.

Es necesario por ello, plantear el tipo de administración pública que se requiere para programar y ejecutar eficientemente las medidas de política económica y social que tiendan a resolver el desequilibrio de nuestra balanza.

En cuanto a la primera unidad de análisis administrativo con características estructurales propias para revisar el ámbito interno de una dependencia, se creó al inicio de los años 50 el Banco de México. Pocos cambios se experimentaron durante la década de 1954 a 1964, en este lapso se crearon algunas unidades de organización y métodos, respondiendo a las necesidades particulares de cada dependencia, sobre todo de aquellas que contaban con mayores recursos técnicos y financieros, pero su influencia no rebasó el ámbito de sus respectivas instituciones, ni tomó en cuenta al conjunto del sector gubernamental.

En 1958, la facultad de estudiar las reformas administrativas que requieren el sector público, pasó a la Secretaría de la Presidencia, la que, en 1965, estableció la Comisión de Administración Pública que funcionó hasta 1970. En ella se concibió la reforma administrativa ligada estrechamente a la programación formal de desarrollo nacional que se pensó existiría durante ese sexenio. Este planteamiento inicial señalaba que toda reforma administrativa tenía que referirse a los programas de gobierno, puesto que no se le concebía como un fin en sí -

misma, pero ponía especial énfasis en aquellos programas relacionados directamente al logro de los objetivos de desarrollo económico y social que se señalarían del plan formal que, habría de establecer el gobierno federal.

Durante los primeros años de vida de la Comisión, se señalaba que "los que se perseguía concretamente era elevar la capacidad administrativa de los organismos públicos para que el gobierno pudiera realizar, de la manera más eficiente posible, la tarea que le correspondía en la elaboración, la aplicación y el control del Plan Nacional de Desarrollo".

Durante el período 1971-1976 se manifestó que el país necesitaba asesorar a los funcionarios responsables de las mejoras internas de cada dependencia. De esta manera se precisaron, de nueva cuenta, las bases institucionales para iniciar el estudio y reforma de la administración pública federal.

Se acordó también el establecimiento de una Comisión Interna de Administración (CIDA), en cada entidad del sector público federal, integrada por los responsables de las diversas funciones de la dependencia y presidida directamente por su titular. Las comisiones internas contarán con el apoyo técnico de las unidades de organización y métodos y las Unidades de Programación (UP).

Estas comisiones internas de administración han sido concebidas para plantear y realizar, en el ámbito interno de cada entidad, las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, así como incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto.

De esta forma se busca contar con la participación directa y la corresponsabilidad de todos los funcionarios encargados de las atribuciones sustantivas y de apoyo en cada entidad del gobierno. La experiencia ha demostrado la imposibilidad de lograr un verdadero cambio administrativo, cuando no se cuenta con la actividad y colaboración de los propios funcionarios.

Las unidades de organización y métodos, con la nueva estrategia, deben quedar ubicadas bajo el mando directo del titular en cada dependencia, o del funcionario en quien éste delegue autoridad suficiente en materia de coordinación y racionalización administrativa. Tienen encargada, asimismo, la misión de auxiliar técnicamente a las comisiones internas de administración, en los estudios y proyectos que éstos determinan.

Las unidades de programación también forman parte de la comisión interna de administración, a fin de que los trabajos de reforma administrativa se orienten a la adecuación de los sistemas, estructuras y métodos en función de las metas y programas específicos de cada dependencia. Las unidades de programación están encargadas a su vez, de asesorar a cada titular en el señalamiento de sus objetivos, y en la formulación de sus programas de actividades e inversiones, para lo cual recabarán la información que permita determinar los recursos necesarios para cada caso.

Tanto las unidades de programación como las de organización y métodos de cada dependencia, se coordinarán técnicamente con la Secretaría de la Presidencia a través de las Direcciones de Estudios Económicos, Inversiones Públicas y Estudios Administrativos. Esta última habrá de relacionarse con las comisiones internas de administración y mantendrá un estrecho contacto con las unidades de organización y métodos, con objeto de que los trabajos de cada una se ajusten a los programas globales de reforma.

A la Secretaría de la Presidencia correspondió, por último promover y coordinar el plan global de reforma administrativa. Ha sido facultada para compatibilizar los propósitos y armonizar los esfuerzos de reforma de cada dependencia, así como para establecer los sistemas y normas comunes que se refieran a dos o más instituciones.

Para que exista una coordinación efectiva en la formulación, aplicación y evaluación de las medidas de reforma, se re

quieren mecanismos adecuados de participación a los distintos niveles administrativos. Los comités y comisiones que se promuevan al efecto procurarán el intercambio de experiencias, ideas e información, que permitan armonizar y compatibilizar los proyectos de las instituciones, buscando que las actividades de cada dependencia se encuadren dentro del proyecto de reforma.

De todo lo anterior se desprende la necesidad de contar con un programa que permita orientar los esfuerzos de instrumentación de los mecanismos de reforma.

Las recomendaciones que habrán de formularse, por tanto, son una amplia comunicación entre el personal de la Secretaría y los funcionarios que participen en cada comité o comisión consultivos. Tal sería el caso de los comités técnico-consultivo; de información estadística; de consultoría jurídica y de procesamiento electrónico de datos, entre otros.

En nuestro régimen actual (1977) el presidente de la república ha señalado la necesidad de adecuar la Administración Pública a las necesidades y problemas que plantea la actual situación del país, por lo que puntualiza que: "la reorganización que se requiere debe orientarse a realizar los ajustes indispensables que permitan evitar las duplicaciones existentes, precisar responsabilidades y simplificar estructuras, de manera que el Poder Ejecutivo cuente con un instrumento administrativo eficaz que permita al pueblo encontrar en la administración pública procedimientos sencillos, trámites rápidos y atención considerada".

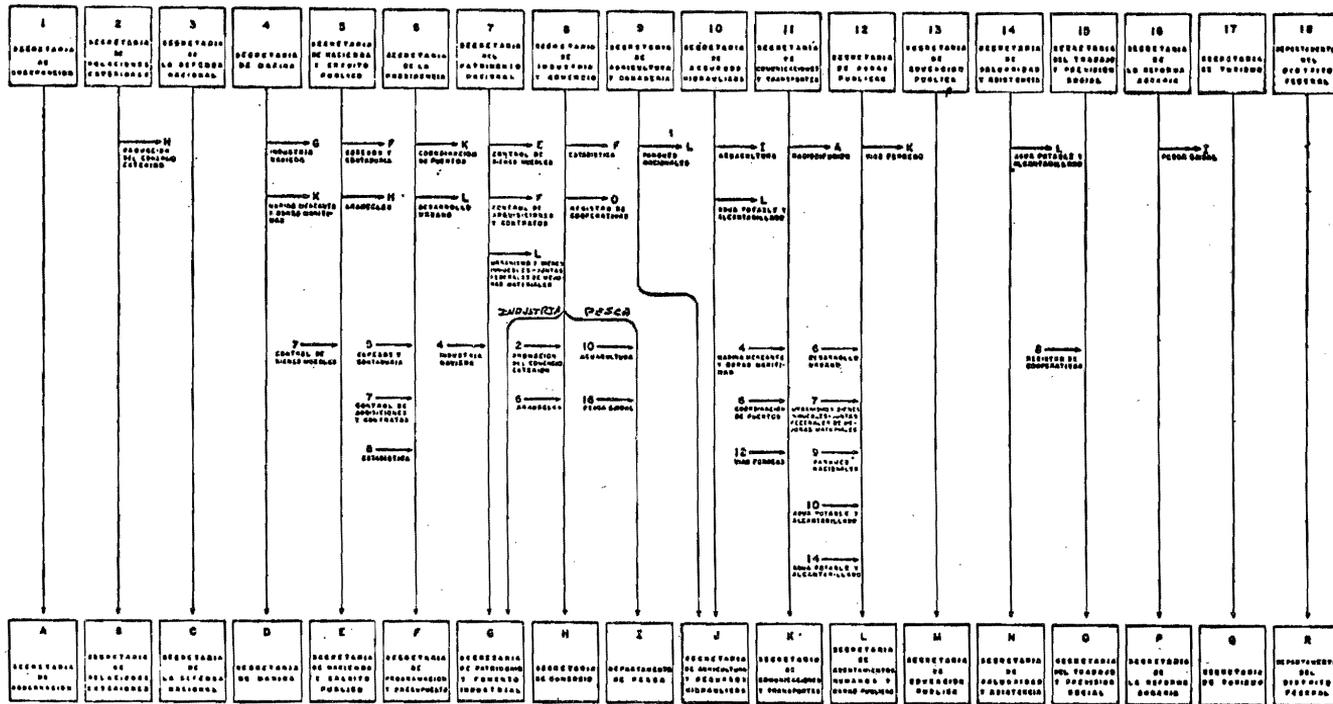
Para que este propósito se realice, requiere de la institucionalización de la programación de las acciones de la administración Pública, el establecimiento de prioridades, objetivos y metas, que resulten comprensibles y por lo mismo viables, no solo para los servidores públicos sino para la población en general. Así que basándose en que, la eficacia de la acción pública requiere del orden sin el cual la coordinación es imposi

ble de alcanzar, el Gobierno se ha reorganizado con el propósito de que la completa estructura burocrática sea un instrumento con responsabilidades claras y precisas.

A continuación se presenta el diagrama de la anterior y actual distribución de funciones de la administración pública federal basada en la ley orgánica.

REDISTRIBUCION DE FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL SEGUN SU LEY ORGANICA

DEPENDENCIAS
(LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS
DE ESTADO, 1953)



DEPENDENCIAS
(LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION
PUBLICA FEDERAL, 1977)

En el proyecto presentado el Gobierno propone que las dependencias directas del ejecutivo federal se constituyan en unidades con responsabilidad sectorial. Se pretende con ello - que se encarguen de la planeación y conducción de las políticas a seguir en cada sector de actividad, para lo cual estarán facultadas para coordinar los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos que se ubiquen en el ámbito sectorial que habrá de estar a su cargo.

Se señala que la integración de sectores de la administración pública bajo la coordinación de las distintas dependencias centrales del Ejecutivo, no implica la transformación de estructuras, ni modifica su condición jurídica, ni su patrimonio así como tampoco afecta a las relaciones con sus trabajadores.

Así, en la medida en que a través de las políticas y los mecanismos que instrumentan la reforma administrativa se logra que el rendimiento de los recursos humanos y su productividad responda en cantidad y calidad a los requerimientos del Estado Mexicano como promotor del desarrollo nacional, irá ajustándose al volumen y límites indispensables para no sobrecargar el aparato burocrático con elementos que le resten eficacia y que le forcen a distraer recursos financieros que debieran canalizarse a fomentar la producción de bienes y servicios básicos - para ese desarrollo.

2.3 LA CAPACITACION COMO PARTE DE LOS PROGRAMAS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

Los mecanismos para realizar la reforma administrativa, - en el sexenio anterior, fueron establecidos mediante acuerdos presidenciales, por lo que algunos de los considerandos que apoyan dichos acuerdos los mencionamos a continuación.

"El volumen creciente de los recursos humanos de que dispone el estado y la complejidad cada vez mayor de un país en proceso de modernización exigen niveles óptimos de eficiencia en los trabajos del sector público, para lo que es necesario introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativos, así como seleccionar y capacitar debidamente al personal que le presta servicios".

"Las reformas administrativas y la actitud de los servidores públicos deben orientarse de acuerdo con las metas y programas que persigue el país en esta etapa de su desarrollo, y por lo tanto han de contribuir a la descentralización económica, a la elevación de la productividad, al incremento de la justicia social y al perfeccionamiento de la democracia".

Sin embargo los mecanismos de la reforma administrativa enfocados hacia la capacitación se han visto obstaculizados por diversos problemas, que a continuación señalamos, así como la política de apoyo a la capacitación, las estrategias a seguir para realizarla, los sistemas a seguir para su desarrollo y los programas de instrumentación de los mecanismos para la reforma administrativa, los programas de reforma a la administración y desarrollo de recursos humanos.

2.3.1 Problemas.

Sabemos que los intentos de reforma no solo son intentos de transformación sino de un cambio sin el cual, los gobiernos entran en crisis, la capacitación como subsistema de la "Reforma Administrativa" desarrolla y vincula al individuo con el trabajo, atenúa las tensiones, las racionaliza integrándolas en programas prioritarios de soluciones sobre las cuales, el -

ejecutivo decide pero que habitualmente genera una serie de acciones, que a veces no se complementan y crean una serie de problemas, por ejemplo:

- a) La capacitación en cualquiera de sus modalidades sólo ha servido para llenar un expediente de cumplimiento - por las autoridades que se han visto involucradas en esta función. Ha sido, un acto inconsciente de muchos funcionarios que no han sabido aguilatar la importancia de ésta y se han tornado en agentes de resistencia.
- b) La función de la capacitación se ha manejado de modelos extraños a la realidad o basados en métodos de enseñanza tradicionales y ya poco funcionales.
- c) Ausencia de métodos de evaluación y seguimiento que impiden la comprobación del conocimiento y su aplicación en el trabajo.
- d) Carencia de coordinación entre los organismos responsables de la capacitación a nivel macro-administrativo.
- e) Falta de recursos, técnicos, económicos y materiales para desarrollar la función capacitación.
- f) Deficiente movilidad escalafonaria que ya no motiva al trabajador.
- g) Confusión entre los organismos encargados de hacer la capacitación en el país; que desvincula todos los esfuerzos al respecto.

2.3.2 Política de apoyo a la capacitación.

- A) Hacer a todos los recursos humanos, federales, estatales y municipales en dos clasificaciones.
 - a) Recursos generadores de capacitación;
 - b) Recursos susceptibles a capacitar.
- B) Sensibilizar los recursos a fin de que asistan a los centros de capacitación para mejorar su preparación y alcanzar eficiencia.
- C) Diseñar un sistema mediante el cual los sindicatos puedan valorar los conocimientos y aptitudes tanto para -

los servidores públicos de nuevo ingreso, como para los ya existentes, cuando probablemente un sistema de méritos que asegure la movilidad en base al conocimiento.

- D) La organización formal de una institución de administración Pública que con carácter de normativa permita descentralizadamente la aplicación de programas de capacitación nacional.

2.3.3 Estrategia general de capacitación para el trabajo.

2.3.3.1 Etapa de sensibilización.

Esta etapa se considera de gran importancia en la actualidad, en virtud de que gran número de empleados del Sector Público se encuentran en un estado de no motivación.

Para Funcionarios.

Con el objeto de concientizarlos en la importancia de su intervención para vencer el fenómeno de resistencia a la capacitación y hacerlos participar proporcionando.

- a) Recursos económicos.
- b) Técnicos.
- c) Materiales.
- d) Prioridad de recursos a capacitar.

A Sindicatos.

Esta sensibilización se realizará básicamente para:

- a) Responsabilizarlos en la selección de programas;
- b) En la fijación de prioridades regionales de capacitación.

2.3.3.2 Clasificación de Recursos.

Consideramos ésta como la segunda etapa de la estrategia general de capacitación en -

donde un comité constituido por representantes, tanto del sindicato como de las diferentes secretarías que a través de una solución darán dos elementos fundamentales que son:

- a) Recursos técnicos generadores de capacitación,
- b) Recursos susceptibles de capacitar.

2.3.3.3 Sistemas de Capacitación.

Metodología.

Proponen la metodología en base a tres módulos básicos de capacitación que facilitarían la evaluación, el aprovechamiento y el seguimiento de la capacitación.

- a) Módulo I, para ser aplicado a niveles operativos como: Subjefes o encargados de funciones auxiliares y personal administrativo e intendencia y mantenimiento.
- b) Módulo II, para ser aplicado a todo el personal que requiera de actualización como, directores, subdirectores, funcionarios de nivel medio y jefes de oficina.
- c) Módulo III; para ser aplicado a personal especializado que en este momento escapa a una clasificación estricta.

Cada uno de los módulos señalados, tendrían una duración variable, en atención al número de especialidades o temas a impartir, pero divididas cada uno en las siguientes etapas:

Primera etapa, sensibilización; se impartiría mediante conferencias de suma importancia como: Reforma administrativa, Funcionamiento del Gobierno Federal y Específico de la Institu

ción (donde presta sus servicios). Importancia y Metas de la - Capacitación, etc.

Segunda etapa, estructurada para impartir asignaturas que permitan la introducción a la Teoría Administrativa, incluyendo enfoques y ópticas relativas a la administración pública - del país.

Tercera etapa, son llevados a la práctica los fundamentos teóricos impartidos en la segunda, así como algunas de administración general que posteriormente servirán como introducción a la capacitación específica.

Cuarta etapa, permite al participante cristalizar sus inquietudes así como las que dependen de las necesidades de capacitación en su propia institución, permitiéndole ahondar tanto en conocimientos como en el manejo de técnicas específicas.

2.3.4 Programa de instrumentación de los mecanismos de - reforma administrativa.

Objetivo personal general.

Establecer o adecuar en su caso, los órganos y mecanismos que permitan promover e implantar las reformas administrativas que requieran las entidades del ejecutivo, así como - establecer los sistemas de comunicación y coordinación necesarios para compatibilizar el proceso en su conjunto.

Objetivos particulares:

A corto plazo.

a) Establecer las Comisiones Internas de Administración (CIDAs) de cada una de las dependencias e - instituciones públicas, encargadas de implantar - interamente las mejoras a sus estructuras y sistemas de labores.

b) Establecer o adecuar Unidades de Programación (- UPs) para auxiliar a los titulares de cada dependencia en la determinación de sus objetivos, metas y programas, para lo cual habrán de recabar e interpretar la información económica y social ne-

cesaria, orientando al programa de reforma administrativa al cumplimiento de las metas que han sido programadas.

- c) Establecer o adecuar unidades de Organización y Métodos (UOMs) que asesoren técnicamente a los titulares a las CIDAs y a las unidades operativas de cada dependencia, en la revisión, el diseño y la ejecución de las mejoras que procedan en sus estructuras y sistemas de trabajo.
- d) Establecer el Comité Técnico Consultativo de Organización y Métodos, como mecanismo de participación entre los responsables de las distintas unidades de análisis administrativo de cada dependencia:
 - 1) Para facilitar el intercambio de información entre sus miembros,
 - 2) Para que se pueda imprimir una mayor integridad y unidad de acción al proceso de cambio, y
 - 3) Para lograr la compatibilización y evaluación de las reformas propuestas, captando sugerencias en torno de áreas comunes.
- e) Establecer o adecuar las unidades de apoyo administrativo que sean necesarias (Sistematización de datos, Recursos Humanos, Capacitación, Contabilidad, entre otras) para auxiliar el mejoramiento y modernización de los sistemas de trabajo de las dependencias creando los Comités Técnico Consultativos que se hagan necesarios.

A mediano plazo.

- a) Proporcionar apoyo técnico e información, que permita el desarrollo de los UOMs, y la solución de sus problemas comunes.
- b) Promover y coordinar la ejecución de un programa mínimo, de reformas internas, que sirva a las dis

tintas dependencias, como punto de partida o marco de orientación.

- c) Elaborar y publicar las guías técnicas y los manuales administrativos que, con base en los trabajos de los Comités Técnico Consultivos especializados, otorguen unidad a los instrumentos que habrán de ser utilizados por los UOMs, de Programación, de Información y Estadística de Sistematización de Datos, de Correspondencia y Archivo, de Administración de Recursos Humanos, de Presupuesto, de Contabilidad, de Documentación y los demás órganos de apoyo.

Esto permitiría estandarizar prácticas de trabajo y, hasta donde sea posible y conveniente, sentar criterios y convenciones homogéneos para facilitar el intercambio de información y de experiencia.

2.3.5 Programa de reforma a la administración y desarrollo de recursos humanos del sector público.

Objetivos:

Los esfuerzos de reforma en materia de administración de recursos humanos en el sector público; deben orientarse al logro de objetivos precisos en dos ámbitos: el macro y el microadministrativo.

En el ámbito mesoadministrativo:

Racionalizar las estructuras y los procesos de administración de recursos humanos en aquellos aspectos de aplicación e interés comunes a dos o más dependencias del sector público. En este enfoque quedan comprendidos los elementos normativos y de política general y los aspectos de control, así como los de asesoría al Ejecutivo Federal.

En el ámbito microadministrativo:

Racionalización de las estructuras y procesos de la administración de recursos humanos en cada entidad del sector público atendiendo a sus peculiaridades y problemas específicos.

cos.

Para cumplir con los objetivos señalados, es necesario llevar a cabo una serie de acciones específicas orientadas al diseño e implantación, en su caso, de sistemas para:

- a) Planeación de recursos humanos.
- b) Empleo (reclutamiento, selección, inducción de personal, etc.)
- c) Capacitación y desarrollo de personal.
- d) Administración de sueldos y salarios.
- e) Prestaciones y servicios.
- f) Relaciones laborales.
- g) Información para la toma de decisiones.
- h) Motivación.
- i) Evaluación del propio sistema.

La completa realización de las tareas implícitas en el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento de sistemas administrativos integrales de recursos, tanto para el gobierno federal en su conjunto como para cada una de sus dependencias, solo sería factible en el largo plazo. Además es indispensable que dichas medidas se integren al marco general de la reforma administrativa promovida por el ejecutivo.

Sin embargo, es obvio que resulta imprescindible tomar diversas medidas correctivas de carácter inmediato que, desde luego, queden comprendidas como acciones parciales o modulares de las soluciones generales de largo alcance.

En consecuencia se propuso el siguiente programa:

Objetivos particulares:

Coadyuvar a la solución de los aspectos más críticos de la problemática, mediante:

- a) La creación de los mecanismos normativos, asesores y operativos necesarios, tanto a nivel de cada dependencia como para el sector público en su conjunto.
- b) El diseño e implantación de sistemas administrati

vos integrales de personal en cada una de las distintas dependencias del sector descentralizado.

- c) El diseño e implantación, en su caso de un sistema administrativo integral de recursos humanos para el sector central.

2.3.6. Sub-programa de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Objetivos:

Acción inmediata:

- a) Definición general de los objetivos, la tesis y la política de capacitación para el gobierno federal.
- b) Constitución de un grupo especializado dentro del CTC de UARH's con los funcionarios responsables de los programas de capacitación en las dependencias del Ejecutivo Federal.

A corto plazo:

- a) Investigación de necesidades de capacitación. Edición de una guía técnica.
- b) Identificación y cuantificación de los recursos de las instituciones gubernamentales especializadas en capacitación y los del sistema educativo nacional.
- c) Definición del programa de capacitación. Edición de una guía técnica.

A mediano plazo:

- a) Realización de la investigación de necesidades y con base en ésta, planeación de la capacitación a nivel micro y mesoadministrativo. Edición de una guía técnica.
- b) Identificación y jerarquización de necesidades inmediatas.
- c) Sistematización de programas de becas en instituciones nacionales y extranjeras.
- d) Formulación de programas específicos y configura-



ción de las estrategias adecuadas para su realización.

A largo plazo:

- a) Determinación de los requisitos y de las limitaciones para ubicar este programa dentro del contexto del sistema integral de la administración de los recursos humanos a nivel micro y mesoadministrativo.
- b) Formulación de recomendaciones para normar la orientación de los programas de capacitación a nivel micro y meso.
- c) Producción de guías técnicas para regular la capacitación en sus fases:
 - Adiestramiento para el ingreso.
 - Adiestramiento en el puesto.
 - Desarrollo en el puesto.
 - Adiestramiento para promociones.
 - Desarrollo para el cambio.
- d) Diseño de la metodología para la evolución, el control y el reajuste de los programas. Edición de guía técnica.
- e) Desarrollo de los indicadores para el control e implementación del sistema correspondiente, a nivel micro y meso.
- f) Diseño de la metodología para interrelacionar el sub sistema micro y meso de planeación de recursos humanos con la planeación de la capacitación. Edición de guía técnica.
- g) Definición de requisitos que deberá satisfacer la curricula del sistema educativo a mediano y largo plazo.
- h) Establecimiento de los mecanismos de enlace entre el sistema educativo y la planeación de los recursos humanos del Gobierno Federal.
- i) Diseño de la metodología para programar los reempla-

zos a base de promociones y transferencias. Edición de guía técnica.

2.3.7. Mecanismos.

Para llevar a cabo las acciones propuestas se considera indispensable la creación o adaptación de mecanismos normativos, técnicas y operativos idóneos. Al respecto se propone la intervención de los siguientes:

- Secretaría de la Presidencia. A través de su Dirección General de Estudios Administrativos atendería las funciones de planeación, global promoción, coordinación y vigilancia sobre el cumplimiento.
- Organó Central de Personal del gobierno Federal (- Organó de consulta para figurar las políticas generales) Dependencia del Ejecutivo con atribuciones normativas y de control, así como de asesoría al Ejecutivo Federal.
- Consejo de Recursos Humanos del Gobierno Federal. Organó de consulta para configurar las políticas generales del Gobierno Federal en materia de Administración de recursos humanos.
- Comités Técnico-Consultivos. Organos de consulta, integrados por representantes de las distintas entidades del sector público, cuya misión consistiría en propiciar la acción de agentes de cambio para cada organismo.
- Unidades de Administración de Recursos Humanos - - (UARH's) Organos operativos que tendrían a su cargo la implantación y administración de las reformas en cada una de las dependencias del sector.
- Sub-Unitades de Capacitación y Desarrollo. Formarían un principio, parte de las UARH's y tendrían a su cargo la ejecución y evaluación de programas específicos en materia de capacitación y desarrollo de personal en cada dependencia.

- Las Comisiones Internas de Administración, las unidades de Organización y Métodos y las Unidades de Programación, coadyudarán a la realización de las medidas de reforma que se han propuesto, en los términos y condiciones de su competencia, ya que definida en cada entidad del sector público.

2.3.8. La reforma administrativa como actividad permanente y sostenida del gobierno (más allá de una división sexenal) requiere de la evolución de los planteamientos de la misma, por lo que lo realizado sobre capacitación en el actual régimen, es el establecimiento del sistema integral de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la administración pública federal.

Los problemas detectados hasta la fecha en materia de capacitación han llevado al gobierno federal a mejorar las aptitudes, actitudes y conocimientos del factor humano al servicio de la administración pública, en consecuencia la función de capacitación se inscribe en el marco de la referencia administrativa "que debe ser entendida como un instrumento necesario para alcanzar estudios más elevados de eficiencia".

La capacitación se concibe como un proceso integral programático, sistemático, permanente, obligatorio y funcional.

Se considera programático ya que la administración pública federal y su reforma, prevén con precisión los contenidos, recursos y tiempos de la capacitación, obedeciendo a las necesidades y metas específicas que se presentan.

Es sistemática ya que su estructura de acción y el orden de sus contenidos obedecen a normas, principios y procesos de armonía que garanticen su efectividad.

Es permanente ya que la dinámica de los cambios so-

ciales y tecnológicos, así como las aspiraciones de progreso individual del trabajador público no tienen un límite establecido.

Es obligatorio ya que los servidores públicos de todos los niveles tienen el compromiso de rendir el más alto índice de eficiencia y eficacia en las funciones que se les han encomendado, esto les exige constantemente perfeccionamiento, que asegure su superación frente a las condiciones cambiantes de la administración pública.

Finalmente es funcional porque los resultados finales deben reflejarse objetivamente en el mejor desempeño de las funciones gubernamentales, tanto de las técnicas, como de las administrativas y las de dirección o regulación. Así como también lo funcional es el elemento de vinculación con los estímulos y movimientos escalafonarios correspondientes.

La falta de un marco uniforme de referencia que precise las demandas, los objetivos y las políticas, las líneas de coordinación institucional y sectorial, así como algunos señalamientos metodológicos generales de capacitación ha ocasionado problemas.

Puesto que en la actualidad no se cuenta con un marco diferencial de Talentura se ha considerado necesario iniciar por englobar todos los esfuerzos de capacitación existentes por la administración pública, dentro de un sistema integral que sirva de base para instrumentar y desarrollar programas integrados.

El sistema integral de capacitación y desarrollo estará orientado a la realización de los programas de desarrollo del personal al servicio de la administración pública federal, así como a la previsión de los cambios de aptitudes, actitudes y conocimientos que requieran los programas operativos de las dependencias

y entidades de los sectores de actividad y del sector público en su conjunto.

El sistema está configurado por políticas, normas, recursos, conocimientos y estructuras generadas por el sector público para que, en forma coordinada y enlazada por canales de información, respondan a las demandas del contexto socio-cultural, político y administrativo.

El sistema se considera integral porque debe cubrir las necesidades de desarrollo de los trabajadores federales en toda la república.

Objetivos.- El sistema integral de capacitación tiene como propósito asegurar una operatividad programada, coordinada y sistemática en las actividades de la planificación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, a modo de que se logren mayores niveles de eficacia, por medio de las siguientes acciones específicas:

- A.- Establecer las operaciones de los órganos normativos que existen en materia de capacitación.
- B.- Promover, institucionalizar y coordinar los subsistemas de capacitación de cada dependencia o entidad.
- C.- Afirmar una unión sistemática de los subsistemas internos de capacitación entre sí, y con las comisiones internas de administración, las direcciones de Recursos Humanos, el Centro Nacional de Capacitación Administrativa, la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.
- D.- Conducir todas las actividades de capacitación de la administración pública federal de manera que se aproveche mejor la capacidad ya instalada dentro del sistema educativo nacional.
- E.- Procurar la debida integración y coordinación de los programas de capacitación de todos los órganos de las dependencias y entidades de la adminis

tración pública federal, en todo el país respetando las características y requerimientos específicos de cada uno.

Políticas.- Especialmente las políticas que regirán el Sistema Nacional de Capacitación serán las siguientes:

- La capacitación será concebida como un recurso institucional para mejorar la eficiencia y eficacia de las dependencias y entidades de la administración pública federal, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes, conocimientos y actitudes de los servidores públicos, desarrollando en ellas su potencialidad humana y espíritu de servicio.
- La capacitación deberá atender no solamente a la prestación de un mejor servicio, sino también al desarrollo de actitudes, intereses y oportunidades para lograr índices más elevados de satisfacción y progreso individual.
- El esfuerzo de superación individual en el trabajo por medio de la capacitación, deberá ser ampliamente reconocido, ligándolo con los sistemas escalafonarios, de selección y ascenso.
- Los programas de capacitación dentro de cada dependencia, deberán estructurarse en forma que respondan a los requerimientos específicos de la unidad administrativa en cuestión.
- Los programas de capacitación de cada dependencia o entidad, deberán coordinarse entre sí y con los de otras dependencias y entidades, a fin de aprovechar el máximo los recursos disponibles, evitar duplicaciones y garantizar resultados óptimos en las mismas.

Estrategias.- Se esforzará porque el sistema Integral de Capacitación sea aceptable y operativo, por lo que deberá atender a las siguientes estrategias y tácticas de ejecu-

ción.

Tanto el Sistema Integral como los subsistemas componentes, deberán contar con tres elementos o cuerpos no necesariamente diferenciados, a saber:

- a).- Un elemento determinativo al que concierne la definición de los objetivos, programas y operaciones de las actividades de capacitación y la toma de decisiones correspondientes. Tal aspecto corresponde al QUE de la capacitación.
- b).- Un elemento normativo que indica los mecanismos y procedimientos para cumplir con los objetivos y poner en marcha los programas, dichos aspectos corresponden al COMO de la capacitación.
- c).- Un elemento aplicativo o ejecutivo que se encarga de llevar a cabo los programas aprobados, de acuerdo a las normas señaladas. Dicho aspecto corresponde al CUANDO y DONDE de la capacitación.

El aspecto determinativo puede estar asignado a personas o cuerpos colegiados. En el caso de éstos últimos, se procurará la representación del titular de más alto rango, de las unidades sustantivas y/o adjetivas y de los sindicatos o asociaciones de trabajadores. El propósito de esta representación interdisciplinaria es asegurar que la capacitación se realice estrictamente apegada a los requerimientos e intereses tanto de la Institución como de los trabajadores, y que las políticas, normas y programas surgan de un proceso de participación.

El aspecto normativo estará a cargo de una Unidad Técnico-Administrativa que se encargue de vigilar porque se cumplan los programas aprobados de acuerdo a los lineamientos establecidos por el cuerpo determinativo y tomando en cuenta las normas fijadas por el Sistema Integral y los subsistemas correspondientes; así como de decidir sobre la estructura organizativa y funcional requeridas para tal propósito.

El elemento aplicativo o ejecutivo estará a cargo de las unidades de capacitación que se encargan de llevar al cabo los programas delineados y aprobados.

La conducta de estos tres elementos será de una completa y constante interrelación, a modo de asegurar la integración y realimentación de sus acciones.

Para el Sistema Integral de Capacitación en su conjunto, el cuerpo determinativo está localizado en la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y/o la Subcomisión de Capacitación. El aspecto normativo está a cargo de la Coordinación General de Estudios Administrativos y el Comité Técnico - Consultivo de Jefes de Unidades y Capacitación. El cuerpo aplicativo se localiza en la Dirección General de Recursos Humanos y el CNCA.

Para los sistemas de capacitación a nivel de dependencia o entidad, el cuerpo determinativo está localizado en la Comisión de Capacitación, el normativo en la Dirección Técnica de Capacitación y el aspecto aplicativo en los Jefes de las Unidades de Capacitación e Institutos del Sector Público.

A efecto de garantizar una plena representatividad, el Comité Técnico Consultivo de Jefes de Unidades de Capacitación estará integrado por un representante de cada dependencia o entidad que forme parte del sistema. Dicho representante será el elemento de enlace entre dicho Comité y la Comisión de Capacitación de cada dependencia o entidad.

2.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

Los preceptos legales de mayor importancia que imponen la obligación a las instituciones de desarrollar actividades de capacitación, son las siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Artículo 123, Apartado B.

- Fracción VII - La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado -

organizará escuelas de administración pública;

- Fracción VIII - Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia.

(Diario Oficial de 5 de febrero de 1917)

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

- Artículo 20 - Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que sean necesarios, en los términos que fije el Ejecutivo Federal.
- Artículo 27 - A la Secretaría de Gobernación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:
 - Fracción X - Recopilar y mantener al corriente la información sobre los atributos personales, académicos y técnicos de los funcionarios judiciales a que se refiere la fracción anterior;
- Artículo 29 - A la Secretaría de la Defensa Nacional, corresponde el despacho de los siguientes asuntos:
 - Fracción I - Organizar, administrar y preparar al Ejército y la Fuerza Aérea;
 - Fracción III - Organizar las reservas del Ejército y de la Fuerza Aérea, e impartirles la instrucción técnica militar correspondiente;
 - Fracción XIII - Dirigir la educación profesional de los miembros del Ejército y de la Fuerza Aérea, y coordinar, en su caso, la instrucción militar de

la población civil.

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B), del Artículo 123 Constitucional.
- Artículo 43 - Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 1º. de esta ley:

Fracción I - Preferir en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes, y antigüedad, a los trabajadores sindicalizados, respecto de quienes no lo estuvieron; a los veteranos de la Revolución; a los supervivientes de la Invasión Norteamericana de 1914; a los que con anterioridad les hubieren prestado satisfactoriamente servicios y a los que acrediten tener mejores derechos conforme al escalafón.

Fracción VI - Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes:

- f) Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Artículo 44 - Son obligaciones de los trabajadores:

Fracción VIII - Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

(Diario Oficial 30 de diciembre de 1959).

Artículo 3 - Se establece con el carácter de obligatorias las siguientes prestaciones:

Fracción V - Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de socialidad -

del trabajador y de su familia.

Artículo 38 - El Instituto en cumplimiento de las - fracciones IV y V del artículo 3º., contando con la cooperación y apoyo de los trabajadores, otorgará prestaciones y realizará promociones sociales que mejoren su nivel de vida y el de su familia, mediante una formación social y cultural adecuada y - disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación, de alimentación y vestido, de descanso y esparcimiento.

Artículo 39 - Para los efectos del artículo anterior, la Junta Directiva aprobará anualmente el programa y presupuesto de actividades para atender las prestaciones y promociones sociales.

Artículo 40 - El Instituto elaborará el Reglamento - y señalará la organización administrativa que atienda y proporcione los servicios sociales que se establezcan.

Artículo 41 - La preparación y formación social y - cultural de los trabajadores y de sus familiares derecho-habientes, se realizará mediante el establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa; de guarderías y estancias infantiles; de centros vacacionales y de campos deportivos.

- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

(Diario Oficial de 31 de diciembre de 1975).

Artículo 4 - Los estímulos a que se refiere esta Ley se instituyen para servidores del Estado, por el desempeño sobresaliente de las actividades o funciones que tengan asignadas, así como por cualquier acto excepcional que redunde en beneficio del servicio al que estén adscritos. Estos estímulos - podrán acompañarse de recompensas en numerario o en especie, - conforme a las prevenciones de esta ley.

Artículo 44 - Habrá Premio Nacional de Ciencias y Artes en cada uno de los siguientes campos:

Fracción I Lingüística y Literatura;

Fracción II Bellas Artes;

Fracción III Historia, Ciencias Sociales y Filosofía;

Fracción IV Ciencias Físico-Matemáticas y Naturales;

Fracción V Tecnología y Diseño.

Artículo 45 - Merecerán estos premios quienes por sus producciones o trabajos docentes, de investigaciones o de divulgación, hayan contribuido a enriquecer el acervo cultural del país o el progreso de la ciencia, del arte o de la filosofía.

Artículo 92 - Los estímulos y recompensas se otorgarán a los trabajadores sujetos al régimen de la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado, que durante el último año hayan desempeñado de modo sobresaliente las actividades o funciones que se les encomendaron, o hayan cumplido con eficacia inobjetable sus labores ordinarias, o hayan llevado a cabo alguno o varios actos que hubieran significado mejoramiento notorio del servicio. La misma persona puede ser objeto de esta distinción en cada uno de los años en que la merezca.

Artículo 96 - Se limita el arbitrio que establece el artículo anterior, volviendo obligatorias las recompensas, en los siguientes casos:

Fracción I - Por iniciativas valiosas o ejecución - destacada en materia de:

d) Sistemas de consumo, de mantenimiento de equipos, de aprovechamiento máximo de recurso humanos y materiales y otras aportaciones análogas.

Fracción II - Por estudios y labores de exploración descubrimiento, invención o creación en los campos técnicos o científico que redunden en notorios beneficios para la Administración Pública o para la nación.

Artículo 97 - Las recompensas a que se refiere el artículo anterior consistirán en:

Fracción II - Becas en instituciones o planteles del

país o del extranjero, para los trabajadores galardonados o para sus familiares consanguíneos.

- Ley Federal del Trabajo.

(Diario Oficial de 1º. de Abril de 1970).

- Artículo 132 - Son obligaciones de los patrones:

Fracción XII - Establecer y sostener las escuelas "Artículo 123 Constitucional", de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública:

Fracción XIII - Colaborar con las Autoridades del Trabajo y de Educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores.

Fracción XIV - Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será substituido por otro.

Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos;

Fracción XV - Organizar permanentes o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse

en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

- Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

(Diario Oficial de 30 de diciembre de 1953.)

Artículo 22 - Las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, ayudarán a sus empleados a mejorar su preparación y eficiencia, para el desempeño de sus labores, mediante:

- a) El establecimiento en cada institución u organización, de una biblioteca especializada, que estará al servicio de todos los empleados.
- b) La organización anual de cursos y conferencias para los empleados, sobre temas y materias que tengan conexión directa con sus actividades en la institución.
- c) Concesión de becas a sus empleados permanentes, que lo soliciten a razón de una beca por cada 100 empleados de la institución u organización o fracción mayor de 50, para cursos orales o por correspondencia, sobre materias netamente bancarias, en el concepto de que las instituciones u organizaciones con menos de 50 empleados, concederán como mínimo una de dichas becas. Estas becas comprenderán el pago de las colegiaturas y facilidades, sin perjuicio de las labores para asistir a los cursos, y se cancelarán en cada ciclo de estudios, si el beneficiario obtiene un promedio de calificación a 8.

En caso de que una institución u organización esté -

obligada a conceder un mínimo de 10 becas, el 10% de las mismas serán otorgadas para atender cursos en el extranjero. Estas becas se darán por oposición y cubrirán pasaje, colegiatura y una suma mensual para alimentos, igual a la que acostumbra conceder en estos casos las instituciones científicas, sin cubrirse el suelo al empleado, durante el tiempo que disfrute la beca.

Los beneficiarios de estas becas, una vez terminados sus estudios, estarán obligados a prestar sus servicios en la institución u organización, si los beneficiarios hacen uso indebido de ellas y no dedican su tiempo íntegramente al estudio.

La concesión de becas en exceso de las fijadas anteriormente, no sentará precedente de obligatoriedad.

- d) Facilidades para el desarrollo de su cultura física, sin perjuicio de las horas de labor.

- DECRETO que dispone que las Secretarías y Departamentos de Estado, los Organismos Públicos Descentralizados del Gobierno Federal, las Empresas de Participación Estatal y las demás entidades del Sector Público, coadyudarán con el Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial, en el logro de sus objetivos. (Diario Oficial 24 de julio de 1975).

- ACUERDO por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas del Sector Público Federal.

(Diario Oficial de 28 de enero de 1971).

CONSIDERANDO SEGUNDO Que el volumen creciente de los recursos de que dispone el estado y la complejidad, cada vez mayor, de un país en proceso de modernización exigen niveles óptimos de eficacia en los trabajos del sector público, para lo que es necesario introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativos, así como seleccionar y capacitar debidamente al personal que le presta servicios.

- ACUERDO para promover la mejor Capacitación Administrativa

tiva y Profesional de los Trabajadores al Servicio del Estado. (Diario Oficial 26 de junio de 1971).

- ACUERDO por el que se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Y por el que establece la semana laboral de cinco días de duración para los trabajadores de las Secretarías y Departamentos de Estado, Dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos públicos e instituciones que se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores del Estado. (Diario Oficial 28 de diciembre 1972).

- CONSIDERANDOS.

Que lo anterior, de acuerdo con los estudios realizados y las disposiciones legales vigentes en la materia, puede lograrse con el establecimiento de una semana laboral de cinco días para los trabajadores al Servicio del Estado que además coadyudaría con los objetivos de la reforma administrativa, a través de su mejor preparación y capacitación, tanto durante las jornadas de trabajo como en algunas de las horas de descanso, he tenido a bien dictar el siguiente

A C U E R D O

QUINTO Las entidades administrativas del Gobierno Federal a que alude este Acuerdo, promoverán en coordinación con sus trabajadores y conforme a las disposiciones legales vigentes, programas culturales, deportivos, recreativos y de unidad familiar, para desarrollarse en los días de descanso.

- En base a éste marco legal en que se establece la capacitación, son de esperarse mejores resultados en el futuro inmediato, debido a las mejores instrumentos de negociación que cada una de las leyes, reglamentos, decretos y acuerdos ponen a disposición de los trabajadores y en atención también a los diversos efectos de acción formativa de las instituciones del Estado.

2.5 MECANISMOS DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.

Desde la tercera década de este siglo se han realizado en México diversos intentos tendientes a racionalizar la programa

ción del sector público. De entre los esfuerzos de aquella época sobresalen la breve adscripción del Departamento del Presupuesto dependiente directamente del Titular del Ejecutivo, así como el establecimiento en 1928 del Consejo Económico Nacional. El primer ordenamiento relativo a la programación fue la ley sobre Planeación General de la República, de 1930, que atribuía facultades a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas para coordinar la formulación de un Plano Nacional de México. Los planes sexenales de 1934 y 1940 de origen más bien partidario que gubernamental, en su carácter de recomendaciones indicativas y, pese a lo incipiente de su metodología, examinaron sin embargo diversos problemas diferentes a la planeación concreta de las actividades del Gobierno Federal y a la coordinación de sus diferentes dependencias. En 1943 se constituyó una comisión intersecretarial para fundamentar orgánicamente algunas de las metas sugeridas por el Plan de 1940 y esta Comisión, en alguna medida, dió lugar en 1947 al establecimiento de instrumentos de control tales como la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa y la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

Con el propósito de relacionar los programas que se realizan actualmente en el Sector Público, con el modelo que se presenta en el siguiente capítulo, se investigaron tres dependencias gubernamentales que son: El Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación, la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE.

De estas dependencias veremos en seguida:

- Estructura orgánica.
- Objetivos.
- Funciones.
- Programas.

2.5.1. Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales

de Capacitación.

2.5.1.1 Estructura Orgánica.

Se integra de la siguiente forma:

- Lineamientos generales que deben observar las Unidades Centrales de Capacitación de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal.
- Sistema integral de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal.
- Estado actual de la Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos del Gobierno Federal.
- Bases Jurídicas de la Capacitación en la Administración Pública Federal.
- Secretariado Técnico.

Los primeros 4 grupos de trabajo están integrados por jefes de capacitación en la administración Pública Centralizada.

El Secretariado Técnico lo integran funcionarios de la Dirección General de Recursos Humanos de la Presidencia de la República.

2.5.1.2 Objetivos.

- Establecer conjuntamente con la Dirección General de Recursos Humanos y la Coordinación General de Estudios Administrativos, lineamientos - que deban observar las Unidades de Capacitación, para efectos de planeación, programación, realización y evaluación de programas de éste género.
- Fomentar el desarrollo de metodologías que aseguren el cumplimiento eficaz de los propósitos del Sistema Integral de Capacitación, en cuanto a la satisfacción de demandas y necesidades, - programas, evaluaciones, coordinación e institucionalización del propio sistema.

2.5.1.3 Funciones.

- Fungir como órgano asesor del ejecutivo federal en materia de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la administración pública - centralizada y paraestatal.
- Asesorar a los directores y/o a los jefes de - las Unidades de Capacitación en la organización y administración de ésta función.
- Coordinar la investigación de necesidades de capacitación en la administración pública centralizada y paraestatal.
- Estudiar y analizar las demandas de capacitación para promover su satisfacción.
- Realizar trabajos técnicos sobre aspectos metodológicos que soliciten las dependencias y entidades sobre capacitación y desarrollo de recursos humanos.

2.5.1.4 Programas.

En lo que se refiere a los programas elaborados por el Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación - presentamos un curso en donde se establecen los pasos empleados - para programar sus cursos, que son los siguientes:

- Curso Superior de Administración Pública.
- Nivel: personas con nivel de Licenciatura y una experiencia mínima de 3 años en áreas académicas y/o administrativas.
- Objetivo: formar y especializar a los participantes en el conocimiento profundo del marco conceptual de la Administración Pública, sus teorías, objetivos, métodos, técnicas y aplicaciones prácticas, así como encauzar su vocación de servidores públicos en la realidad política y socioeconómica de nuestro país.
- Lugar: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Fecha de Realización: Del 6 de febrero de 1978 al 5 de enero de 1979.
- Horario: De lunes a viernes, de 16:00 a 22:00 horas.
- Duración: El programa del curso consta de 40 semanas académicas y 6 semanas de estadía práctica obligatoria.
- Contenido: El aspecto académico está estructurado por 5 módulos bimestrales con 5 materias cada uno.
 - Módulo I. Área de Introducción.
 - Módulo II. Área de Política.
 - Módulo III. Área de Gobierno.
 - Módulo IV. Área de Planificación.
 - Módulo V. Área de Aplicación.

2.5.2. Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

La comisión fué creada por el acuerdo presidencial del 27 de diciembre de 1972, publicado el día siguiente en el Diario Oficial de la Federación, entrando en vigor a partir del 1º. de enero de 1973.

En dicho acuerdo se señala que "la atención y aprovechamiento de los recursos humanos constituye uno de los principales objetivos del programa de reforma administrativa" y que "es imprescindible que el Gobierno Federal remueve y amplíe las estructuras y sistemas de que dispone para preveer sus necesidades de personal, las normas y criterios para la selección e incorporación de los trabajadores y sus condiciones de trabajo, la administración de emolumentos y prestaciones, la formación y capacitación de servidores públicos, y la información sobre todos los aspectos de quienes participan en el desarrollo de las actividades del Estado".

También se especifica que, "es conveniente que los trabajadores al servicio del Estado participen en la configuración de las reformas y cambios laborales que los afecten y que sus opiniones y esfuerzos encuentren canales institucionales amplios para integrarse a las tareas de la reforma administrativa".

El ejecutivo federal definió unapolítica y dictó las medidas consecuentes para realizar una reforma educativa, se caracterizó por un esfuerzo permanente de capacitación de los servidores públicos.

2.5.2.1 Estructura Orgánica.

En los términos de disposición citada la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal se integra de la siguiente forma:

Por representante de los titulares de las secretarías de: Gobernación, Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social y de la Presidencia, así como del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Esta

do, presidida por el representante de la Secretaría de Gobernación.

Los estudios, trabajos y en general, las funciones técnicas están a cargo de la Presidencia.

En la realización de los estudios y en el cumplimiento de las resoluciones y acuerdos de la Comisión, la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y el Sindicato de la dependencia u organismos, tienen la intervención que les señala la ley

2.5.2.2 Objetivo.

La comisión tiene como propósito obtener la mejor organización de los sistemas de administración de personal, establecer normas y criterios que regulen las condiciones de trabajo de los servidores del Estado, y por ende, contribuir al aumento de la eficacia de las instituciones públicas.

2.5.2.3 Funciones.

La comisión para cumplir su cometido tiene entre otras las siguientes atribuciones:

- 1.- Preparar los estudios necesarios a fin de configurar un sistema integral de administración de recursos humanos del gobierno federal.
- 2.- Proponer sistemas de organización para reestructurar las unidades de personal, con el objeto de que atiendan las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, prestaciones sociales, incentivos para los trabajadores e información sobre la fuerza de trabajo al servicio del Estado.
- 3.- Coordinar el levantamiento de un censo de recursos humanos del sector público federal.
- 4.- Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por ni-

veles funcionales, dependencias y sectores administrativos, y establecer los lineamientos de las unidades de capacitación.

- 5.- Establecer mecanismo técnicos bipartitas, con representantes del Estado y de sus trabajadores, para mejorar los sistemas de administración del personal y elaborar un plan para el funcionamiento técnico y administrativo de las comisiones mixtas de escalafón.
- 6.- Coordinar el ejercicio de las facultades de las diversas dependencias del Ejecutivo en lo referente a la forma en que las funciones y servicios que consideren necesarios no se suspendan, sin menoscabo de que los trabajadores disfruten de dos días de descanso, procurando que sean continuos.

2.5.2.4 Programas.

La Comisión de Recursos Humanos de conformidad con el Acuerdo Presidencial que lo creó y los dictados en materia de capacitación, elaboró un programa general y permanente de capacitación de personal.

A continuación presentamos un proyecto en donde se muestra el procedimiento que se empleó para la programación de un curso de capacitación.

COMISION DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

PROYECTO	NÚMERO
SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	1

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA		Nº. SEMANAS
			INICIO	TERMINAC.	
<p>Determinar las políticas y sistemas de la administración de recursos humanos, para unificar criterios y resolver los problemas derivados de la relación de trabajo.</p>	1. Elaboración del programa	Comisión de Recursos Humanos.	3-V-76	14-V-76	2
	2. Integración de grupos.	Comisión de Recursos Humanos.	30-V-76	4-VI-76	1
	3. Análisis y configuración preliminar del sistema.	Comité Técnico Consultivo de las U.A.R.H.	7-VI-76	9-VII-76	5
	4. Revisión y aprobación del programa.	Comisión de Recursos Humanos.	12-VII-76	23-VII-76	2
	5. Publicación y difusión de la guía técnica.	Comisión de Recursos Humanos.	26-VII-76	30-IX-76	10
<p>AREAS DE ESTUDIO</p> <p>Planificación de recursos humanos; empleo en el sector público; capacitación y desarrollo del personal; administración de sueldos y salarios; prestaciones y servicios; motivación; relaciones laborales; seguridad e higiene; información para los procesos de toma de decisiones.</p>					
<p>PARTICIPANTES</p> <p>Comisión de Recursos Humanos del Gob.Fed. Comité Técnico Consultivo de las Unidades de Administración de Recursos Humanos.</p>					

2.5.3. Centro Nacional de Capacitación Administrativa.

A principios de 1970 se planteó la necesidad de crear un instituto de la Administración Pública para capacitar mejor en lo intelectual, en lo académico y en lo práctico a los trabajadores al servicio del estado.

El 22 de marzo de 1971, el CNCA auspició un primer curso, para empleados de nivel directivo medio del ISSSTE y desde entonces han venido impartiendo cursos formativos entre el personal tanto ejecutivo intermedio como de apoyo que labora en la institución.

2.5.3.1 Estructura orgánica.

- Secretaría General.
- Unidad Administrativa.
- Departamento de Estudios y Programas.
- Departamento de Coordinador de Capacitación Administrativa.
- Oficina de Cursos de Correspondencia.
- Unidad de Capacitación Administrativa ISSTE.

2.5.3.2 Objetivos: La creación del CNCA viene a responder a requerimientos urgentes de superación técnica, profesional y cultural de los recursos humanos de base en el sector público, para dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes en la materia. En consecuencia, el director general delimitó con toda precisión los objetivos de este reciente organismo de servicio público.

- Contribuir al mejoramiento de los servicios administrativos del sector público, mediante la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos.
- Propiciar en la conciencia de los trabajadores un cambio de actitud que tienda al aumento de la productividad, incrementando su interés y eficacia en el desempeño de sus actividades.
- Afirmar su comprensión acerca del contenido fi-

siológico y doctrinario de la Revolución Mexicana, como fuente promotora del Estado Moderno.

- Fomentar el espíritu de solidaridad para impulsar el programa social de nuestro régimen, fundamentalmente el que se refiere a la Reforma Administrativa.
- Pugnar por el establecimiento de un sistema de estímulos que sensibilicen positivamente a los servidores públicos hacia el mejor desempeño de las tareas confiadas a su responsabilidad.

2.5.3.3 Funciones:

- Promover y coordinar la capacitación técnica y cultural de los trabajadores al servicio del Estado.
- Promover la creación de centros de capacitación para los trabajadores a efecto de que éstos puedan adquirir los conocimientos necesarios para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.
- Coordinar los programas que en materia de capacitación y desarrollo de los trabajadores realicen o promuevan las Dependencias del Ejecutivo o los organismos incorporados al régimen de la Ley del ISSSTE.
- Establecer los lineamientos para la integración uniforme de los órganos de capacitación y participar en ellos.
- Contribuir al mejoramiento de la administración pública, colaborando con los mecanismos de Reforma Administrativa.

2.5.3.4 Programas.

En lo que concierne a los programas de capacitación del CNCA, presentamos un formato de la metodología empleada para la programación de sus cursos de capacitación:

SUBDIRECCION DE ACCION CULTURAL.
CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION
ADMINISTRATIVA.
UNIDAD DE ESTUDIOS Y PROGRAMAS.

- ASIGNATURA: ADMINISTRACION MUNICIPAL.
- NIVEL: DIRECTIVO MEDIO
- SESIONES: 10
- OBJETIVO:

Proporcionar información a los participantes, a fin de que les permita conocer las bases legales y administrativas en las que desarrolla el municipio y evaluar su importancia en relación a la Administración Pública Mexicana.

P R O G R A M A

1. GENERALIDADES.

1.1 Antecedentes históricos.

1.1.1 La administración del calpulli.

1.1.2 La polis griega.

1.1.3 La historia municipal de México.

1.1.3.1 El gobierno municipal en la Colonia.

1.1.3.2 El municipio mexicano en el siglo XIX

1.1.3.3 El municipio en la revolución mexicana.

1.1.3.4 El municipio en la Constitución de -
1917.

1.2 Características primarias.

1.2.1 El artículo 115 en el Constituyente.

1.3 Características generales.

1.3.1 El régimen del Distrito Federal.

1.3.2 El municipio en las Constituciones Estatales.

2.3.3 La división municipal de los Estados.

2. EL MUNICIPIO.

2.1 Concepto 2

2.2 Representación.

2.3 Su Hacienda.

2.4 Servicios municipales.

2.5 Fundamento constitucional.

2.6 La realidad del municipio en los Estados.

2.7 La ingerencia del Poder Estatal en el municipio.

2.8 La determinación de competencias en material hacendatario.

2.9 La planeación municipal.

3. LA ECONOMIA MUNICIPAL.

3.1 La absorción federal.

3.2 El crédito municipal.

3.3 La condonación de adeudos municipales.

- 3.4 Los elementos de la administración municipal.
4. FORMAS DE COLABORACION FEDERAL.
 - 4.1 Las juntas federales de mejoras nacionales.
 - 4.2 La ley que reglamenta su funcionamiento.
 - 4.3 Modo en que operan.
 - 4.4 El Programa Nacional Proterizo.
 - 4.5 Su naturaleza.
 - 4.6 Sus fines.
5. FORMAS DE COLABORACION VECINAL.
 - 5.1 El Comité Nacional de Caminos Vecinales.
 - 5.2 Sus relaciones con el gobierno federal.
 - 5.3 La Comisión Nacional de Caminos Vecinales.
 - 5.4 El subsidio federal.
6. LA ACTIVIDAD LOCAL.
 - 6.1 Las juntas de Mejoramiento Moral, Cívico y Matérial.
 - 6.2 Su organización en el país.
 - 6.3 Las leyes sobre las juntas de Mejoramiento.

Una vez analizadas éstas tres instituciones del Gobierno Federal, podemos observar que en cada una de ellas se realiza una determinada secuencia para la programación de sus cursos de capacitación, las cuales omiten pasos relevantes, que son necesarios determinar de acuerdo a la actual tecnología educativa.

Por lo que en el siguiente capítulo se describen brevemente las actividades para la elaboración de un programa.



C A P I T U L O 3
MODELO CONDUCTUAL APLICADO EN LOS PROGRAMAS
DE CAPACITACION.

3.1 PRESENTACION.

Como ya vimos, en la actualidad existe mucho interés y - preocupación por llevar a cabo actividades que permitan el desarrollo óptimo de las personas en el trabajo. Esto se debe a la presencia de innovaciones técnicas, a la expresión que ha - tenido la industrialización en nuestro país, a los cambios trascendentales que ha sufrido tanto el ámbito político, como el - legal, el social y otros. Todo esto ha repercutido en la creación de nuevas teorías sobre la conducta social y administrativa en los ambientes laborales, las cuales pugnan por un mejor clima psicosocial en las organizaciones formales de trabajo, - por la satisfacción de necesidades complejas en el individuo, así como por el mejoramiento de la eficiencia en las actividades laborales.

Todos estos antecedentes han influido de una u otra manera en la evolución de la tecnología de la capacitación de personal en nuestras organizaciones, por lo que se está tratando de introducir una estructura sistematizada de tal forma que la programación de las actividades de capacitación estén de acuerdo con las necesidades reales de la organización.

En este capítulo se trata de presentar un modelo conductual suficiente por sí mismo, para que los responsables de elaborar programas de capacitación, dispongan de criterios e informaciones y realicen las prácticas iniciales en cada una de las tareas previstas, para que de esta manera al elaborar sus propios programas, cuenten con una guía que les permita obtener los mejores resultados.

Consideramos que los programas de capacitación son la descripción, emancipación, jerarquización, agrupamiento y secuencia de todas aquellas actividades informativas y formativas, - que tienen como fin lograr cambios de conducta en las personas.

Por ello se ha incluido la exposición académica de los principios pedagógicos, y procurando proporcionar la información necesaria para que se comprenda porqué se recomiendan ciertos procedimientos del modelo conductual y sus probables resultados. Naturalmente, para los procedimientos que aquí exponemos se han considerado las teorías y las experiencias más autorizadas.

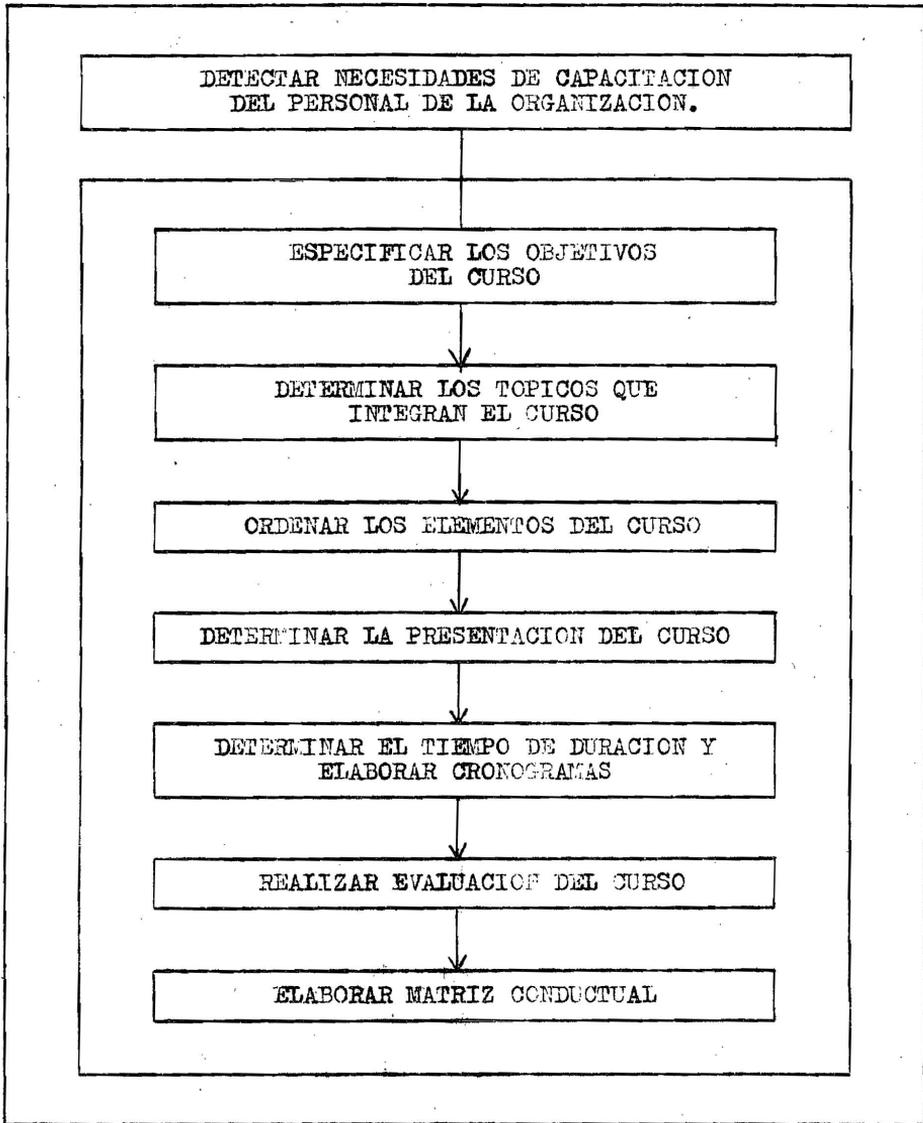
A continuación se incluye el modelo en el que se proporcionan los siguientes pasos:

- Detecatr Necesidades de Capacitación, el cual constituye el punto de partida para cualquier acción de este tipo, como antecedente.
- Especificar los objetivos. Es el resultado que se desea alcanzar al finalizar el curso, con lo que se inicia el diseño del programa. Es uno de los pasos relevantes que es necesario realizar basándonos en la actual tecnología educativa.
- Determinar los Tópicos. Es la estructuración de cada uno de los temas del curso, según el orden en que se van a presentar.
- Ordenar los Elementos. Consiste en el análisis de las partes de que se componen los tópicos y los elementos que deben ser aprendidos, necesitan estructurarse en orden para su presentación.
- Determinar la Presentación del Curso. En este paso se selecciona las técnicas y materiales didácticos que se emplearán para impartir el curso, los objetivos, los cursos disponibles, el tipo y el número de participantes, condicionan ésta selección.
- Determinar el Tiempo de Duración. Se hace necesario prever, la distribución y duración de las sesiones del curso, para una adecuada planeación del tiempo: horario y calendario.
- Realizar la Evaluación del Curso. Es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes, para comprobar que el participante ha alcanzado

los objetivos. La evaluación permite conocer la eficiencia del curso.

- Elaborar Matriz Conductual. Finalmente se realiza la matriz conductual, que es un procedimiento educativo para asegurar que se ha cubierto "todo" lo programado en un curso.

Este modelo presenta una secuencia de cada uno de los pasos a seguir para la programación de la capacitación y cada uno de ellos, requiere de técnicas, procedimientos, criterios, instrumentos de control específicos que a continuación mencionamos.



3.2 DEPECAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

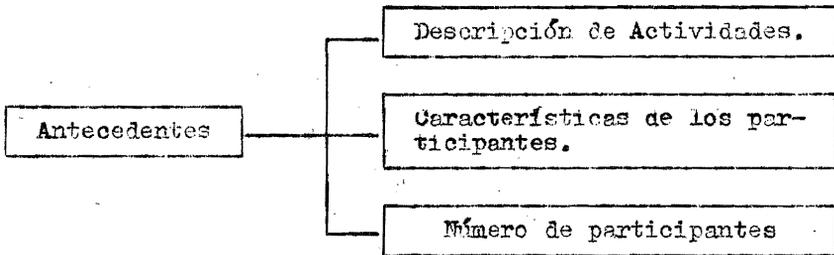
Como un antecedente para elaborar un programa, es indispensable detectar las necesidades de capacitación mediante una investigación que proporcione la descripción detallada y precisa de las actividades en las que se debe capacitar a los trabajadores, el número de posibles participantes y sus características.

La Descripción de Actividades. Es importante ya que si no es correcta, o es incorrecta, es muy probable que el programa no sea eficiente, pues los participantes no serían capacitados en las actividades que deben realizar.

Características de los Participantes. Es necesario conocer los antecedentes y características de los trabajadores a quienes se destina el programa de capacitación, sobre todo en cuanto a nivel escolar y experiencias en el trabajo, para que el programa resulte adecuado.

Número de Participantes. Para prever las técnicas y materiales de instrucción, así como los recursos necesarios la investigación debe calcular el número de los posibles asistentes a cada curso de capacitación.

En síntesis los antecedentes que debe proporcionar la investigación son:



3.3 ESPECIFICACION DE OBJETIVOS.

En la elaboración de un programa de capacitación el paso inicial es la especificación de objetivos, que constituye la base de cualquier actividad posterior.

La especificación de objetivos se refiere a la descripción y delimitación de las conductas que se esperan de los participantes, al final de un curso de capacitación, es decir los propósitos específicos que se desean lograr.

Al tomar como punto de partida los objetivos de un curso, debemos tener en cuenta, que además de impartir conocimientos de materias de una profesión, se deben formar pautas conductuales en los participantes. De esta manera, el trabajo, no solo consiste en impartir materias o abarcar determinado cuerpo de conocimientos e informarlos, sino también en enseñar al participante, es decir, formar pautas conductuales en el participante.

ENFOQUE HISTORICO.

Antes de iniciar el estudio de la técnica de especificación de objetivos, veremos un breve enfoque histórico, ya que, el reconocimiento de la necesidad de definir en forma precisa las metas de la instrucción no surgen de manera espontánea. Esto se ha ido obteniendo a través de la historia desde que el hombre se vió en la necesidad de enseñar sus conocimientos a los demás.

El movimiento para especificar los objetivos de los planes de estudio es relativamente reciente, nace a partir de la especificación del método científico a la educación. Desde que surge el enfoque por sistemas, los educadores lo adoptaron para proceder sistemáticamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El primer paso para la enseñanza y el aprendizaje es la definición clara y precisa de los objetivos la justificación de este planteamiento radica en la necesidad de una comunicación precisa entre los diferentes sectores involucrados acerca de los contenidos y las conductas que corresponden a un

tema, una asignatura o una disciplina.

Otra de las justificaciones consiste en la ayuda que los objetivos proporcionan para la selección de los métodos y las técnicas de enseñanza, y además, como criterios con los que se evalúan el logro del aprendizaje.

Si revisamos las aportaciones más importantes de este siglo, encontramos que en los inicios algunos autores ya se planteaban estas inquietudes. Franklin Bobbit, en su trabajo precursor de la planeación del curriculum describió como el primer paso en la elaboración de un plan de estudios "... la formulación de las actividades que constituyen una cualidad apropiada de la vida humana; es decir los objetivos". Dividió esta actividad humana en siete categorías que posteriormente convirtió en diez; pero su principal aportación se centró en planear esas actividades por medio de la enumeración de ejecuciones específicas.

Al contemplar las actividades señaladas por Bobbit desde la perspectiva actual, encontramos que sus enunciados son vagos, poco específicos, utiliza descripciones muy generales para eludir a cada actividad. Al describir los contenidos de las diez categorías de actividades, habla de "habilidades" para efectuar diferentes acciones.

Estos planteamientos quedaron olvidados en los trabajos clásicos de Ralph Tyler y Virgil Herrick; especialmente en los principios y la metodología propuestos por el primero, se introdujo la necesidad de un nivel de especialidad adecuado en la descripción de los objetivos, que fue tomado de los psicólogos conductistas. Este autor precisó las recomendaciones para satisfacer los objetivos en términos de las conductas. Posteriormente en un estudio de Will French se acentuó esta característica en la descripción de los objetivos de la educación media en los Estados Unidos.

Casi contemporáneamente al estudio de French, es la publicación de Benjamín S. Bloom y colaboradores en la que proponen una taxonomía de los objetivos educativos del dominio cognoci-

tivo. Esta operacionaliza recomendaciones teóricas planteadas con anterioridad, y las organiza en una jerarquía del proceso del pensamiento que ayuda en la descripción, evaluación y selección de las conductas que se van a enseñar.

La primera publicación preceptiva y prescriptiva es el libro de Robert F. Mager (Preparación de los Objetivos de la Instrucción) que describe cómo se debe realizar la tarea de especificar objetivos conductuales sin prestar atención a la clasificación y jerarquía del pensamiento, sino a la evaluación de los propósitos de la enseñanza.

A partir de estas dos publicaciones los objetivos conductuales se han convertido en una de las premisas mayores de la enseñanza programada, de los paquetes didácticos, de la enseñanza individualizada, de la tecnología educativa y, en general, de la enseñanza. Podríamos elaborar o enumerar una serie de publicaciones posteriores que modifican alteran y replantean las indicaciones prácticas propuestas por Mager y la descripción jerárquica propuesta por Bloom. Entre ellas podemos mencionar a autores tan importantes como Robert M. Gagné, David R. Krathwohl, Mauritz Lindall, James Popham, Norman Gronlund y July Vargas, entre otros, que tratan de fundir en un solo modelo las aportaciones de Bloom y de Mager.

Concepto:

Hasta aquí hemos descrito cómo se ha desarrollado el movimiento para especificar los objetivos, ahora daremos una definición precisa de los objetivos de aprendizaje y las funciones que cumple.

La especificación de los objetivos es la descripción de las conductas que se modificarán como resultado del aprendizaje. Por medio de ella se comunican los propósitos del plan de estudios a los lectores involucrados.

La connotación más aceptada de los objetivos es la que los define como intenciones o propósitos que describen en términos de cambios conductuales que se espera al finalizar un ci

clo de instrucción. Es importante hacer notar que todos los autores coinciden y acentúan la descripción conductual de lo que el participante realizará con determinado contenido.

Funciones:

Una de las funciones de los objetivos es guiar la conducta del programador y del participante. A menudo los instructores reconocen con facilidad las conductas resultantes del aprendizaje, pero en ocasiones no van más allá del contenido del programa. Si al participante se le proporciona el contenido de la meta que habrá de alcanzar, se le está involucrando en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sabe de antemano que va a aprender; lo cual le permite organizar sus propias experiencias de aprendizaje, es decir, su propio método de estudio.

Especificar los objetivos con anterioridad, permite evaluar cuáles son las habilidades y los conocimientos del participante en un momento dado. Por otra parte, evita enseñar algo que el participante ya conoce o algo que probablemente no aprenderá por carecer del conocimiento requerido para ello.

Otra de las funciones de los objetivos, que implica un nuevo enfoque de la evaluación del aprendizaje, es la de proporcionar al instructor criterios para verificar el logro de aprendizaje en forma objetiva.

Los objetivos, de aprendizaje, siempre y cuando estén redactados de manera clara, específica y en términos de las conductas del participante, permiten derivar los reactivos de examen que evaluarán dichos objetivos. La ejecución del participante en la prueba de rendimiento es una actividad observable que nos permitirá averiguar lo que ha sucedido como consecuencia del proceso educativo. Si hablamos de aprendizaje es necesario saber cuando ocurre; sólo podemos constatarlo cuando observamos una diferencia entre la actuación del participante antes y después del proceso de enseñanza-aprendizaje y cuando esa diferencia no se atribuye a la madurez, o alguna variable fisiológica del individuo.

Por otra parte cuando se conocen de antemano los objetivos de aprendizaje de un curso, el instructor puede asesorar el avance de cada participante. La evaluación debe ser una ayuda para el aprendizaje; si se conoce de antemano los objetivos en los que se basará el instructor para evaluar el aprendizaje se eliminan el componente emocional. El estudiante sabe de antemano las conductas.

Técnicas de especificación.

Para que los objetivos sean adecuados se han elaborado una serie de principios y criterios que se pueden desarrollar tan detalladamente como la enseñanza lo requiera. Estos principios permiten especificar los objetivos de aprendizaje precisos y unívocos a los que ya hemos aludido.

Los criterios esenciales para una correcta especificación son:

- 1.- Enunciar lo que el participante ha de hacer.
- 2.- Elegir un verbo que designe una conducta medible.
- 3.- Señalar el contenido académico.
- 4.- Señalar nivel de eficiencia.
- 5.- Hacer referencia a un sólo proceso.

A continuación explicamos estos criterios y la manera de aplicarlos.

- 1.- Enunciar lo que el participante ha de hacer.

Es importante especificarlo ya que el participante lo debe realizar cuando demuestra el dominio del objetivo. Además este elemento permite que los participantes sientan de manera personal y directa lo que lograrán hacer como resultado de su capacitación. El estímulo al interés, reside en el hecho de hacer sentir como propias las metas de capacitación.

Por ejemplo un objetivo de aprendizaje empezará diciendo...

- Al finalizar el ciclo de instrucción el participante...

- Al terminar su adiestramiento usted...

2.- Elegir un verbo...

El siguiente elemento será un verbo que designe una conducta mensurable (entendiendo por conducta cualquier - actividad observable realizada por un participante), una conducta que no sea posible medir no será correcta ya que no permitirá evaluar si el objetivo fue logrado por el participante.

Es muy importante que cualquier persona interprete de la misma manera los objetivos de un programa, por lo que hay que precisar claramente los resultados que se desean lograr, esto es, lo que el participante podrá hacer al terminar el programa y la forma en que se podrá comprobar que han alcanzado los objetivos. Por este motivo se redactan en futuro de - indicativo (trazará, dibujará, etc.). Los objetivos deben expresar los cambios de conducta que alcanzará el participante - al término de la capacitación, o sea lo que sabrá hacer. Lo - más importante de los objetivos, reside en que se elijan formas de conducta que sean unívocas o sea que no se presten a - más de una interpretación, esto es, que no tengan significados diversos, vagos o ambiguos.

Algunos tipos de verbos a utilizar son: escribirá, redactará, enumerará, traducirá, definirá, seleccionará, - explicará verbalmente o por escrito, resolverá, calificará, - demostrará, ejemplificará, ilustrará, separará, etc..

Verbos tales como conocer, comprende, razonar, etc. no - son susceptibles de medición, pues cómo saber que un partici- - pante ha comprendido, la única forma es que haga algo que nos permita inferir que comprendió, por ejemplo que explique ver- - balmente, entonces será mejor enunciar esta conducta directa- - mente eliminando el término comprender.

Teniendo en cuenta estos dos elementos un objeti- - vo quedaría:

- Al término del programa, usted, explicará ver- - balmente...

- Usted como resultado de este programa definirá..

3.- Contenido Académico.

El tercer elemento que se debe tener en cuenta - es un complemento que señale un contenido académico, y se refiere a la conducta que se desea que el participante demuestre cuando termine la enseñanza, por ejemplo:

- Al término del programa usted, explicará verbalmente las formas de asignación de calificaciones...
- Usted, como resultado de este programa, definirá que es evaluación del aprovechamiento escolar...

La conducta propuesta en el objetivo en ocasiones debe efectuarse ante determinadas limitaciones de una situación medio ambiental. Cuando este caso se presenta, es necesario hacerlo explícito en el objetivo. La circunstancias delimitan la situación en la que se efectuará la conducta, esta limitación puede circunscribirse a ciertas condiciones, estímulos, restricciones o ayudas. Por ejemplo:

- Como resultado de las actividades que va a desarrollar, usted; cambiará los electrodos de la máquina de acuerdo al instructor ...

4.- Nivel de Eficiencia.

Hasta aquí los objetivos ya son lo suficientemente específicos, pero es necesario indicar, que también se desea que se realice la conducta prevista. ¿Es importante que dominen perfectamente las actividades, o es suficiente cierto nivel? La respuesta a la pregunta anterior, indica que es necesario un criterio preciso para saber si se han alcanzado los objetivos.

La cantidad, calidad o precisión con que se exige que se manifiesten las formas de conducta, constituyen el nivel de eficiencia.

El nivel de eficiencia es posible fijarlo de la siguiente forma:

- . indicando la rapidez
- . el mínimo de respuestas correctas

- el número o tipo de errores que se pueden aceptar.
- la exactitud o las características de una ejecución correcta.

Para los participantes, es de gran importancia conocer con exactitud lo que se espera de ellos. El nivel de eficiencia lo permite y es, además, una guía para que valoren sus actividades. Por ejemplo:

- Al término de la instrucción, usted hará ramuras para el paso de tubos, respetando las tolerancias en el plano.

5.- Hacer Referencia a un solo Proceso.

Cada objetivo debe referirse a un solo proceso, es decir, debe incluir solamente una conducta. Un objetivo que anuncie que el participante resolverá y explicará algo, hace referencia a dos conductas, lo cual es incorrecto, ya que dificulta grandemente el diseño de experiencias para lograrlo y también su evaluación, pues habría que darle el mismo valor a cada conducta.

A continuación nos referimos a la clasificación de la conducta ya que se consideró necesario para cumplir con la adecuación y el grado de especificidad de un objetivo de aprendizaje de un curso.

La Clasificación de la Conducta.

La conducta enunciada en el objetivo debe calificarse, para analizarla y organizarla con un índice o categoría de complejidad en relación con el dominio cognocitivo y con un índice que indique el grado de integración en los intereses del participante. En educación superior se trabaja habitualmente con la parte de la conducta cognocitiva y afectiva, y con el dominio psicomotor. Después de analizar el curso, cuando el instructor lo juzgue conveniente, incluirá este dominio.

La complejidad de un objetivo de aprendizaje es el conjunto de los procesos del pensamiento que se llevan a cabo al efectuar la conducta solicitada en el objetivo.

Si bien es cierto que los objetivos más simples que son los más fáciles de definir, una descripción del pensamiento que nos permite analizar la conducta implicada en los objetivos auxiliará al instructor para revisar la complejidad de las conductas que promueva, y seleccionar los medios para alcanzarlas.

Existen diferentes descripciones del pensamiento, entre ellas están las jerarquías que han investigado R. P. Guilford para describir la inteligencia; R. M. Gagné para describir las condiciones en las que ocurre el aprendizaje; Louis D'Hainaut en la combinación que hace de las descripciones de los dos anteriores y el trabajo de B. S. Bloom quien elaboró una estructura que responde a los fines educativos basándose en principios lógicos, psicológicos y pedagógicos. El psicólogo tomando como modelo la estructuración de alguno de estos autores, puede elaborar una propia que se adopte a las características de la disciplina que se define.

A continuación presentamos de B. S. Bloom su trabajo sobre la Taxonomía de los objetivos de la educación.

Mediante el uso de las taxonomías de objetivos de educación se puede enriquecer un objetivo de aprendizaje, se facilita la obtención de una cierta perspectiva respecto del énfasis

conferido a ciertos comportamientos, en conjuntos específicos de planes de ejecución. El carácter jerárquico de la taxonomía capacita al programador para determinar con mayor precisión la ubicación que ocupa un objetivo determinado en relación con otros.

Una taxonomía es un esquema de clasificación referida a algunos criterios precisos, a partir de los cuales las categorías se ordenan lógicamente. La clasificación corresponde a un orden real del fenómeno. Así que las taxonomías de objetivos educativos son clasificaciones que han sistematizado los objetivos del proceso de aprendizaje con base en criterios educativos. Estos criterios permiten agrupar dichos objetivos según las propiedades que le son comunes, y separarlos mediante características esenciales que los hacen diferentes. Como toda sistematización, la taxonomía de objetivos educacionales establece grandes categorías o clases que, si bien en realidad se mezclan, es necesario separar para su mejor conocimiento y empleo. En general, se aceptan tres grandes categorías o áreas de objetivos educacionales.

- A. Area o dominio cognocitivo;
- B. Area o dominio afectivo, y
- C. Area o dominio psicomotor.

El área o dominio cognocitivo se refiere a las conductas en las que predominan los procesos mentales o intelectuales del participante. Estas van desde la simple memorización hasta la aplicación de criterios y la elaboración de juicios que requieren una actividad intelectual compleja. Las categorías propuestas por Bloom et al. para este dominio son:

- A. El conocimiento
- B. La comprensión
- C. La Aplicación.
- D. El análisis.
- E. La síntesis.
- F. La evaluación.

A. Conocimiento: es el recuerdo, el reconocimiento o re-

producción de alguna información tal y como se le presentó al participante durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

B. Comprensión: es la interpretación, la traducción, el resumen, la paráfrasis o la extrapolación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

C. Aplicación: es el uso del material de enseñanza en alguna situación diferente de la situación de aprendizaje. Requiere la comprensión del método, de la teoría, del principio o de la abstracción aplicables. Es decir dado un problema nuevo al participante, este debe aplicar la abstracción adecuada sin que se le ayude a seleccionar la abstracción que debe usar.

D. Análisis: es la descomposición o identificación de una estructura subyacente. El proceso de análisis se realiza en cuatro pasos:

- 1.- identificar,
- 2.- relacionar,
- 3.- separar y
- 4.- limitar.

E. Síntesis: es el proceso de trabajar con fragmentos, partes o elementos del material de enseñanza y combinarlos en forma que integren una estructura original. La síntesis incluye generalmente la combinación de partes de experiencias previas, con material nuevo. Es conducta creativa de parte del participante, limitada por criterios inherentes a la materia enseñada.

F. Evaluación: consiste en hacer juicios acerca del valor de algunos propósitos, ideas, trabajos, soluciones, métodos materiales, etc. Esta regulada por el uso de criterios o normas para que sea precisa, eficiente, económica y satisfactoria.

El área o dominio afectivo se refiere a las conductas que ponen de manifiesto actitudes, emociones y valores del participante. Generalmente se reflejan por medio de los intereses, las apreciaciones y las adaptaciones del participante al mate-

rial. Las categorías de este dominio propuestas por D. Krathwohl y colaboradores son:

- A. Recepción.
- B. Respuesta.
- C. Valoración.
- D. Organización.
- E. Caracterización.

A. Recepción: consiste en la atención pasiva del participante durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

B. Respuesta: el participante se involucra en ciertas expectativas y lo manifiesta por su atención o reacción a ciertos estímulos o fenómenos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

C. Valoración: el participante despliega conductas consistentes en torno a una creencia o desarrolla una actitud en situaciones en las que no se le pide su participación.

D. Organización: consiste en la interiorización de valores. Se manifiesta por el compromiso del participante con un conjunto de valores.

E. Caracterización: es una disposición generalizada; es decir, la conducta total del participante es consistente con los valores que ha interiorizado; la caracterización forma parte de su perspectiva del mundo.

El área o dominio psicomotor de la clasificación taxonómica se refiere a las conductas en que predominan las habilidades físicas o neuromusculares y que incluyen diferentes grados de destrezas físicas. Las categorías del área o dominio psicomotor son:

- A. Percepción.
- B. Disposición.
- C. Respuesta guiada.
- D. Mecanización.
- E. Respuesta compleja observable.

A. Percepción: Es el primer paso en la ejecución de un acto motor. Es el proceso de ponerse alerta a los objetivos, las

cualidades o las relaciones por medio de los órganos sensoriales.

B. Disposición: Es un ajuste preparatorio que facilita un tipo particular de acción o experiencia.

C. Respuesta guiada: Es el acto conductual observable de un participante bajo la guía del instructor. La respuesta guiada es un paso inicial en el desarrollo de una habilidad. El énfasis de este punto es sobre aquellas habilidades que son componentes de una habilidad más compleja.

D. Mecanización: Respuesta aprendida que se convierte en hábito. En este nivel el participante ha adquirido cierta confianza y un grado de habilidad en la ejecución del acto.

E. Respuesta compleja observable: En este nivel el participante puede ejecutar un acto motriz que se considera complejo por los movimientos que implica, pues ha adquirido un alto grado de habilidad. El acto se puede llevar a cabo con naturalidad y eficacia, es decir con un mínimo de gasto en tiempo y energía.

Los objetivos de enseñanza aprendizaje más útiles para preparar materiales de instrucción, para elaborar exámenes, para seleccionar métodos de enseñanza, son los que describen y delimitan la conducta que se espera del participante al finalizar el ciclo de instrucción. Los objetivos deben ser unitarios; cada enunciado debe hacer referencia a un solo proceso. Así que los objetivos de aprendizaje no deben ser vagos, no deben enunciarse como contenidos del curso y no deben estipularse como acciones del instructor durante el curso, es decir, por las experiencias de enseñanza, sino por las conductas que el alumno ejecutará cuando acabe el curso.

En resumen las recomendaciones para la formulación de objetivos son las siguientes:

1. Los objetivos deben enunciarse en términos de las conductas de los participantes y no en función de las actividades, contenido o propósito de enseñanza del instructor.
2. Los objetivos deben incluir un verbo activo que indique la conducta que el participante debe mostrar al ocuparse del contenido.
3. Los objetivos en términos de cambios observables en la conducta de los participantes.
4. Los objetivos deben enunciarse con precisión, utilizando términos que posean significado unívoco.
5. Los objetivos deben ser unitarios; cada enunciado debe hacer referencia a un solo proceso.
6. Los objetivos deben enunciarse con un nivel adecuado de generalidad.
7. Los objetivos deben representar los resultados directos - deseados de una serie planeada de experiencias de aprendizaje.
8. Los objetivos deben ser realistas en lo que respecta al tiempo de que se dispone para la enseñanza y a las características de los alumnos.
9. Los objetivos no deben contener palabras innecesarias.

Así que ya especificada la forma de redactar los objetivos se sugiere emplear un procedimiento adecuado que es el siguiente:

- a) Listar las formas de conductas del objetivo general ya redactado.
- b) Desglosar las formas de conducta de los objetivos generales en objetivos parciales o específicos, hasta que se obtengan conocimientos y/o habilidades concretas.
- c) Formar cuadros con los conocimientos y/o habilidades

obtenidos.

Como se dijo antes al desglosar los objetivos generales - se determinan los objetivos parciales o específicos, es decir, se precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para poder alcanzar los objetivos generales.

Al desglosar cada uno de los objetivos parciales o específicos se obtendrán los tópicos o temas. En ocasiones es necesario hacer varios análisis para determinar conocimientos o habilidades precisos, que son los tópicos o temas.

Ejemplo:

Programa para supervisores de mantenimiento.

Objetivo del programa: "Al terminar el curso de capacitación usted elaborará un plan de mantenimiento preventivo, de acuerdo con las necesidades y características de su empresa.

Se considera que los objetivos se han logrado, si en el plan se incluyen los equipos y la maquinaria críticos y costosos si se precisan los elementos que deben atenderse; si se determinan las actividades necesarias en cada caso, y la frecuencia con que se realizarán".

Redacción de objetivos en el cuadro siguiente

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS PARCIALES	TOPICOS
	<p>1. Expresará los <u>fundamentos</u> de un <u>programa de mantenimiento preventivo</u>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conservación de las propiedades físicas de la empresa. - Mejoramiento del <u>ambiente de trabajo</u>. - Disminución de <u>riesgos</u> para el <u>trabajador</u>. - Aumento de la <u>productividad</u> de la <u>empresa</u>: Reducción de <u>tiempos muertos</u> por <u>fallas</u>, <u>aumento de vida</u> de la <u>maquinaria</u>
<p>Elaborará un <u>plan de mantenimiento preventivo</u>, de <u>acuerdo con las necesidades</u> y <u>características</u> de su <u>empresa</u>.</p>	<p>2. Establecerá <u>prioridades</u> para el <u>mantenimiento preventivo</u>. Determinando <u>maquinaria</u> y el <u>equipo crítico</u> y el <u>equipo costoso</u>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Maquinaria</u> y <u>equipo</u> que <u>intervienen</u> en las <u>actividades claves</u> de la <u>manufactura</u> de un <u>producto</u>, o del <u>desarrollo</u> de un <u>proceso</u>. Su <u>puro</u> o <u>falla</u> <u>perjudican</u> la <u>productividad</u>. - <u>Maquinaria</u> y <u>equipo</u> de <u>precio elevado</u> y de <u>difícil adquisición</u>. Su <u>reposición</u> o <u>compostura</u> es <u>costosa</u>.

	<p>3. Desglosará la máquina en bloques funcionales.</p>	<p>Bloque: Elementos que cumplen una función, o elementos clave que requieren atención prioritaria.</p>
	<p>4. Determinará las actividades de mantenimiento necesarias en cada lado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección; verificar el funcionamiento seguro eficiente y económico de la maquinaria y equipo de producción. - Servicio; mantener en buenas condiciones de operación la maquinaria y los equipos. - Cambio; sustituir un elemento que ha agotado su vida útil por otra en
	<p>5. Determinará la frecuencia con que se realizará cada actividad.</p>	<p>La frecuencia se determina en períodos de tiempo, cronológico o de operación.</p>

En el cuadro citado, para que se alcance el objetivo "elaborará un plan de mantenimiento, preventivo de acuerdo con las necesidades y características de su empresa" es necesario dominar los objetivos específicos consistentes en: "expresará los fundamentos de un programa de mantenimiento preventivo", "establecerá prioridades para el mantenimiento preventivo. Determinando maquinaria en y el equipo crítico y el equipo costoso", "desglosará la máquina en bloques funcionales", "determinará las actividades de mantenimiento necesarias en cada caso", "determinará la frecuencia en que se realizará cada actividad".

Para llegar al primero (expresará los fundamentos de un programa de mantenimiento preventivo) se requiere: "conservación de las propiedades físicas de la empresa" "mejoramiento del ambiente del trabajo" "disminución de riesgos para el trabajador" "aumento de la producción de la empresa: reducción de tiempos muertos por fallas, aumento de vida de la maquinaria", que constituyen los tópicos.

En las actividades posteriores nunca se debe perder la íntima relación entre los tópicos y lo que los participantes harán con ellos. Una medida práctica para facilitar la especificación de los objetivos es utilizar hojas en forma horizontal.

No es necesario que los objetivos parciales o específicos, utilizados para determinar los tópicos, incluyan la presentación y los niveles de eficiencia. Son suficientes las formas de conductas con sus condiciones de operación.

Al predisar los tópicos debe respetarse la secuencia y la jerarquización del desarrollo de la tarea.

3.4 ESTRUCTURACION DE TOPICOS.

Cuando se solicita al maestro que indique lo que se va a enseñar en un curso, generalmente suele entregar una lista de temas y subtemas del contenido de la materia, sin indicar los resultados que mostrarán los participantes con esos tópicos o contenidos. Para modificar esta situación es conveniente describir la conducta que el participante debe ejecutar en relación con algún elemento del contenido, descrito comprensiblemente tanto para el instructor como para el alumno o participante.

Uno de los problemas a que se enfrenta el elaborador de programas es la estructuración de los tópicos. Por ello a continuación veremos la importancia y funciones de la estructuración de tópicos de un programa, así como también, el orden de tópicos de acuerdo a la naturaleza de las tareas o siguiendo una secuencia lógica.

Funciones de la Estructuración de Tópicos.- Los tópicos pueden entenderse como; aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos. Los tópicos consisten en un conjunto de conocimientos y/o manipulaciones que el participante debe conocer, dominar y aplicar.

Para facilitar las actividades del instructor durante la instrucción y para establecer el orden en que los elementos de los tópicos serán enseñados, se hace indispensable dentro del proceso de elaboración de un programa- la etapa de estructuración de tópicos. En esta etapa los tópicos se organizan de manera que resulte fácil entender las relaciones entre sus elementos, con ello, cada uno de estos adquiere un significado en relación con el contenido en total.

Así que al analizar los objetivos de un programa el elaborador se enfrenta a estas preguntas:

¿Qué criterio debe seguirse para estructurar tópicos?

¿Qué ordenamiento facilitará la comprensión y adquisición de tópicos por aprender?

Para responder a las preguntas anteriores debe partirse de este hecho: no existe un criterio único para estructurar tópicos; por consiguiente, el problema principal es elegir el criterio más eficiente para cada caso.

A continuación examinaremos dos criterios que pueden ser aplicados a cualquier programa.

1. De acuerdo con la naturaleza de la tarea.

2. De acuerdo con la secuencia lógica.

1. Naturaleza de las Tareas.- En este procedimiento los tópicos se agrupan en forma natural siguiendo el esquema y ordenamientos de las tareas.

En la mayoría de las ocasiones la secuencia de los objetivos específicos o parciales, resulta válida para ordenar los tópicos y estructurarlos adecuadamente. El tipo de actividades que se realizan en un determinado trabajo proporcionan frecuentemente, la estructuración de tópicos. Esto es más evidente en tareas de tipo manual.

2. Secuencia Lógica.- Este procedimiento es útil para estructurar aquellos tópicos teóricos o tecnológicos, que pueden ser manejados de diferentes maneras; la base de la estructuración será el orden o secuencia que facilite el proceso de la instrucción.

Los tópicos cuya secuencia no dependen del desarrollo de una tarea, requieren de una estructuración lógica que facilite, tanto al instructor como al participante el desarrollo del curso.

Ejemplo:

La estructuración de tópicos se refiere a un programa sobre "organización de la empresa" destinado a empleados de archivo de una empresa.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS PARCIALES	TOPICOS
<p>Al término del programa usted expresará la organización de su empresa por medio de los organigramas de la misma.</p>	<p>1. Expresará las características de la organización formal de la empresa.</p>	<p>1. Los individuos que trabajan en una empresa, se agrupan en sus temas de acuerdo con el grado de autoridad de que gozan y por el tipo de labores que desempeñan.</p>
	<p>2. Identificará los elementos que constituyen la estructura de una organización formal.</p>	<p>2. Una organización formal es el conjunto de órganos o unidades administrativas que se agrupan conforme a la afinidad de tareas el tamaño o la jerarquía.</p> <p>Los elementos de la estructura son:</p> <p>Plazas, las que se agrupan en puestos; los puestos que se agrupan en secciones; estas, en oficinas y departamentos y gerencias.</p>
	<p>Expresará las funciones y características del organigrama.</p>	<p>3. El organigrama es la forma de organización de la empresa, consiste en un diagrama a base de casilleros y líneas, que ex-</p>

		<p>presan gráficamente los sistemas de comunicación de la empresa, autoridades, etc.</p>
	<p>4. Elaborará en diferentes formatos el organigrama de su empresa.</p>	<p>4. Los organigramas pueden elaborarse en diferentes formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertical, cuando las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. - Horizontal, parten de derecha a izquierda. - Circulares, parten del centro a la periferia, y - Mixtos, cuando utilizan en forma combinada dos o más formatos.

En el ejemplo puede observarse como los tópicos fueron ordenados conforme una secuencia lógica; puesto que para elaborar organigramas, existe la necesidad de conocer previamente las características de una organización formal, así como los elementos que la constituyen; por ello es que en el ordenamiento se colocó en primer término las características de la organización formal de la empresa, enseguida los elementos que constituyen la estructura de una organización formal, tercero las funciones y características del organigrama y por último, la elaboración en diferentes formatos del organigrama de su empresa.

Este ordenamiento conforme una secuencia lógica, obliga a estructurar los tópicos para facilitar su aprendizaje.

Así que una vez realizada la Estructuración de Tópicos de acuerdo a la naturaleza de las tareas o siguiendo una secuencia lógica; el paso a seguir, dentro del proceso de programar un curso de capacitación es, el establecer el orden en que los elementos de los tópicos serán presentados; esta fase de la programación se organiza de manera que sea fácil entender las relaciones entre los tópicos y los elementos que los integran y a continuación veremos.

3.5 ELEMENTOS.

En esta fase de la programación se requiere organizar los elementos de los tópicos de manera que su ordenación (Secuencia) resulte clara, comprensible y estimulante para los participantes. Para lo cual se deben agrupar los elementos en unidades, cuidando que cada una de las unidades sean significativas y posean marcada independencia con las demás.

La organización de los elementos debe realizarse de manera que cada uno tenga significado en función de la estructura total; lo que facilita la estructuración. Así que es conveniente asegurar que:

- Los elementos que son antecedentes generales para todo el programa, aparezcan en primer lugar, o sea, que el ordenamiento sea adecuado para el proceso de la instrucción.
- Cada elemento puede ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparecen más adelante en el programa.
- Cada elemento esté ubicado de manera que se comprenda claramente su relación con los demás.
- No aparezcan elementos aislados o desconectados del resto de los tópicos.

Después de ordenar los elementos, surge la necesidad de integrarlos en grupos afines que constituyen una totalidad y tengan un significado por sí mismos.

Ese conjunto de elementos interrelacionados, con significado propio, y que constituyen una totalidad, se le llama unidad de instrucción.

En programas de capacitación amplios las unidades suelen agruparse formando módulos. El módulo es el conjunto de unidades estructuradas que pueden funcionar en forma independiente de las demás dentro de un programa.

Los programas pueden estar constituidos por varios módulos, por varias unidades, o por una sola unidad, de acuerdo con su complejidad y extensión.

Ejemplo:

El programa para instructores industriales está compuesto de los siguientes módulos:

- A. Determinación de necesidades de capacitación.
- B. Elaboración de un programa.
- C. Técnicas de instrucción en grupo.
- D. Materiales didácticos.
- E. Preparación de la instrucción.
- F. Diseño de Materiales didácticos.
- G. Conducción de la instrucción.
- H. Técnicas de instrucción individual.

Cada uno de los módulos está constituido por varias unidades. En el caso del módulo B "Elaboración de un programa" las unidades que lo forman son:

- procedimiento de elaboración,
- redacción de objetivos,
- análisis de objetivos,
- estructuración del contenido, y
- planeación de la evaluación.

Ejemplo de programa constituido por una sola unidad:

El programa para capacitar al personal de una empresa en el manejo de extintores de incendio, está constituido por una sola unidad.

La presentación de elementos a través de unidades de instrucción reporta las siguientes ventajas:

- organiza los elementos de los tópicos en función de una tarea específica, dándoles un significado más preciso para los participantes.
- Se facilita que los participantes integren los elementos que aprenden.
- Se facilita la planeación de las actividades de instrucción.

Ahora que para determinar el número y la amplitud de las unidades, los mejores indicadores son la estrecha interrela-

ción o la relativa independencia de los elementos, y las semejanzas y diferencias de los mismos.

Para realizar la organización de los elementos debemos tener en cuenta que:

- cada unidad debe comprender varios elementos tan relacionados entre sí que lleguen a formar una totalidad de relativa independencia,
- la extensión de los elementos de los tópicos de cada unidad debe ser adecuada, ni demasiado amplia, ni demasiado breve,
- la secuencia de las unidades debe corresponder a la dificultad y complejidad progresiva de la materia o tarea por aprender, o a su relación lógica.
- el tiempo de duración no debe determinar el contenido de las unidades, estas pueden abarcar una o más sesiones,
- cada elemento de los tópicos surja de manera natural del anterior y conduzca al siguiente,
- las relaciones entre los diferentes elementos de los tópicos deberán quedar muy claros.

La forma en que se presentan los elementos es numerándolos conforme al orden que serán desarrollados y se presentan en forma de lista o de cuadros.

Ejemplo en el cuadro siguiente.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS PARCIALES.	T O P I C O S	E L E M E N T O S	
<p>Al término del programa usted expresará la organización de su empresa por medio de los organigramas de la misma.</p>	<p>1.-Expresará las características de la organización formal de la empresa.</p>	<p>1.-Los individuos que trabajan en una empresa, se agrupan en sistemas de acuerdo con el grado de autoridad de que gozan y por el tipo de labores que desempeñan.</p>	<p>1.-Organización formal de la empresa.</p>	
	<p>2.-Identificará los elementos que constituyen la estructura de una organización formal.</p>	<p>2.-Una organización formal es el conjunto de órganos o unidades administrativas que se agrupan conforme a la afinidad de tareas, el tamaño o la jerarquía. Los elementos de la estructura son: Plazas, los que se agrupan en puestos, los puestos, que se agrupan en secciones.</p>	<p>1.-Estructura de una organización formal.</p>	<p>2.-Elementos de la estructura.</p>
	<p>3.-Expresará las funciones y características del organigrama.</p>	<p>3.-El organigrama es la forma de organización de la empresa y consiste en un diagrama a base de casilleros y líneas que expresan gráficamente los sistemas de comunicación de la empresa y autoridades.</p>	<p>1.-Características del organigrama.</p>	<p>2.-Diagramas.</p>

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS PARCIALES.	T O P I C O S	E L E M E N T O S				
	<p>4.-Elaborará en diferentes formatos el <u>organigrama</u> de su <u>em</u> <u>presa</u>.</p>	<p>4.-Los <u>organigramas</u> pueden elaborarse en diferentes <u>formatos</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vertical, cuando las <u>líneas</u> de <u>autoridad</u> parten de <u>arriba</u> hacia <u>abajo</u>. <u>Horizon</u> <u>tal</u>, partes de <u>dere</u> <u>cha</u> a <u>izquierda</u>. <u>Cir</u> <u>culares</u>, partes del <u>centro</u> a la <u>perife</u> <u>ria</u>, <u>y</u> -Mixtos, cuando <u>uti</u> <u>lizan</u> en <u>forma</u> <u>combi</u> <u>nada</u> dos o más <u>forma</u> <u>tos</u>. 	1.- <u>Di</u> <u>feren</u> <u>tes</u> <u>forma</u> <u>tos</u> .	2.- <u>Verti</u> <u>cal</u> .	3.- <u>Ho</u> <u>rizon</u> <u>tal</u> .	4.- <u>Cir</u> <u>cula</u> <u>res</u> .	5.- <u>Mix</u> <u>tos</u> .

3.6 PRESENTACION.

La presentación de un curso constituye una importante etapa en la elaboración de un programa. Consiste en la selección de técnicas y materiales didácticos adecuados para lograr los objetivos de un curso.

En muchas ocasiones se planifica la forma en que se llevarán a cabo los programas de capacitación, pero no se determinan previamente las técnicas y materiales que se van a utilizar las cuales pueden desarrollarse mediante el empleo sistemático. Por lo que aquí describimos las técnicas y materiales más comúnmente empleadas en programas de capacitación.

Considerando que las técnicas son formas racionales de conducir una o más fases del aprendizaje, a continuación se describen algunas de ellas:

a) Discusión en Grupos Pequeños.

Consiste en el intercambio de ideas, opiniones, experiencias y conocimientos acerca de un tema entre los miembros de un grupo reducido considerando a éste cuando el número de personas que lo integran es de ocho a veinte participantes. La discusión gira alrededor de un objetivo central y tiene la finalidad de resolver un problema, discutir un tema, tomar una decisión o adquirir información pro medio de las aportaciones de todos los integrantes del grupo.

Los elementos que intervienen en una discusión son:

- Los propósitos de la discusión, es decir, el tema a tratar y los objetivos que se pretenden lograr.
- El grupo de participantes que intervienen en la discusión o sea, el grupo completo.
- El equipo de conducción, que se compone de un moderador y un secretario. El moderador es la persona que dirige la discusión. La función del secretario es la de asentar las ideas principales y las conclusiones que se obtienen.

Una discusión en grupos pequeños tiene las siguientes

fases:

- Presentación del asunto por discutir.
- Discusión.
- Conclusiones.

Esta técnica tiene ciertas ventajas y limitaciones que es necesario considerar al seleccionarla.

Ventajas

- Permite la máxima participación de los integrantes del grupo.
- Propicia el intercambio de ideas y experiencias.
- Estimula la reflexión de los temas tratados.
- Requiere de pocos materiales didácticos, por lo que su costo y tiempo de preparación se reducen.
- Enseña a los participantes a escuchar y a respetar las opiniones de otros.

Limitaciones

- No es aplicable para el logro de objetivos que impliquen la formación de destrezas manuales o motoras.
- Exige habilidad por parte del moderador para poner en marcha la discusión, controlarla y mantenerla, dentro de una atmósfera de cordialidad.
- Requiere de un conocimiento completo del tema por parte del moderador, para conducir debidamente la discusión.

Criterios de Selección.

Cuando se desea utilizar la discusión en grupos pequeños es recomendable considerar previamente los siguientes criterios:

- Verificar que las formas de conducta de los objetivos se refieran a conocimientos, habilidades intelectuales o actitudes.
- Verificar que el contenido no requiera del manejo de equipo o maquinaria.
- Contar con el local y mobiliario adecuados que permitan la comunicación cara a cara.

- Contar con el local y mobiliario adecuados que permitan la comunicación cara a cara.
- Comprobar que los participantes tengan conocimientos del tema a discutir.
- Verificar que el tema sea de interés para el grupo y que propicie su discusión durante treinta minutos, - cuando menos. Las discusiones de menor duración son por lo general poco productivas y de escasa participación..

b) **Corrillos.**

Otra de las técnicas de enseñanza basadas en la dinámica de grupos es la de Corrillos, es una de las que mayores ventajas ofrece, por ser fácil de manejar por el instructor - que posee un mínimo de experiencia y asegura la participación activa y total del grupo, tanto en la adquisición de la información, como en la elaboración de las conclusiones.

La técnica de Corrillos consiste en la división de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito fundamental de analizar y discutir determinada información, para obtener conclusiones. Las conclusiones se consideran como el producto de las aportaciones de todos los miembros del grupo y como el reflejo del pensamiento o sentir general.

A fin de que la técnica de corrillos proporcione los mejores resultados en la enseñanza, debe seguirse un cierto orden en su desarrollo, que puede concretarse en las fases siguientes:

- **Introducción.**- Es la explicación del procedimiento - que se sigue en el desarrollo de las actividades.
- **Estudio.**- Es el inicio de las actividades indicadas - en la tarjeta de corrillos, en la cual estarán anotados los pasos a seguir, además de un cuestionario y un documento informativo.
- **Interacción.**- Es la lectura de las conclusiones logradas en cada subgrupo, para que el grupo se entere

de los acuerdos obtenidos por todos los corrillos.

- **Síntesis.**- Es la última fase en donde se elabora un resumen de los aspectos tratados.

Respecto a las ventajas y limitaciones necesarias considerar pueden señalarse las siguientes:

Ventajas

Permite encauzar la dinámica del grupo facilitando una interacción interesada, constante y productiva en tanto que:

- Propicia la división del trabajo y la participación activa de todo el grupo en el análisis y discusión del tema en cuestión.
- Facilita y estimula la comunicación en dos sentidos: del instructor hacia los participantes y viceversa.
- Evita que las intervenciones corran a cargo de un solo participante o de un reducido número de ellos.
- Permite que los participantes aporten informaciones o experiencias personales que enriquecen el aprendizaje del grupo.

Limitaciones

- Si los moderadores carecen de un mínimo de habilidad para la conducción de las discusiones, puede ocurrir que surjan altercados entre los participantes, que se propicien desviaciones del tema central, que las conclusiones obtenidas sean pobres o que el tiempo fijado llegue a su término sin obtener resultado alguno.
- Para lograr objetivos de formación de destreza manual no es aplicable.
- En grupos de participantes que tienen un nivel bajo de lectura y escritura no se obtienen buenos resultados.

Criterios de Selección.

Teniendo en cuenta todo lo señalado, se considera que esta técnica puede ser seleccionada:

- para obtener informaciones acerca de los intereses, necesidades, problemas, sugerencias y deseos de un grupo numeroso,
- cuando es necesario analizar y discutir un tema o asunto que puede ser dividido lógicamente en dos o tres partes,
- que se cuente con tiempo suficiente para seleccionar o elaborar los documentos informativos,
- que se tengan los recursos económicos para la elaboración y reproducción de los materiales.

c) Lectura comentada.

Es una técnica de enseñanza en la que el instructor conduce el estudio en grupo de un documento impreso. A partir de la lectura del documento por varios miembros del grupo, se favorece la emisión de opiniones de los participantes en torno a las ideas y conceptos leídos, con el fin de llegar a la comprensión de los mismos.

Para manejar en forma eficaz la técnica, es conveniente seguir tres fases que son:

- Preparación de la lectura.- Se debe leer previamente la información que se va a estudiar en la sesión.
- Lectura dirigida.- Es cuando se solicita a un participante que inicie la lectura oral del documento y periódicamente se sede la lectura a otros, intercambiando comentarios prefijos con anterioridad, hasta finalizar con el material seleccionado.
- Resumen.- Consiste en hacer una breve síntesis de los aspectos estudiados.

Ventajas

- Permite el manejo de información en reducido tiempo.
- Se puede utilizar en grupos, cuyos participantes tengan especialidades diferentes y experiencias profesionales diversas, ayudando así al enriquecimiento de los comentarios.
- Permite ampliar la información del tema que se está tratando.



Limitaciones

- Cuando el grupo es numeroso, limita la participación volviendo monótona la técnica.
- Su abuso puede ocasionar cansancio.
- No es aplicable en grupos de bajo nivel de lectura.

Criterios de Selección.

- Cuando la información que se lea sea de la relevancia necesaria como para que se preste a comentar, discutir y reflexionar.
- Los objetivos de aprendizaje deberán referirse a la adquisición de conocimientos o habilidades intelectuales.
- Acopio de información en torno a la cual se hará una actividad posterior.

Exposición:

Consiste en: El uso del lenguaje oral para explicar un tema, una actividad o desarrollar un concepto.

Participan: El instructor, algunos de los alumnos o participantes o una persona invitada.

Usarla cuando: Hay conceptos, teorías, leyes de difícil e comprensión.

Se cuenta con un tiempo limitado.

Las fuentes de información o los datos necesarios no están al alcance de los participantes.

Se inicia un tema, actividad, etc. para presentar una visión general; o bien al finalizar, con objeto de integrar las adquisiciones en un todo armónico.

Cuando usarla: De acuerdo a las necesidades, el tiempo puede oscilar entre cinco y sesenta minutos.

Cuidado con: Creer que los conceptos son tan claros para el instructor como para el conferencista, como para el resto del grupo.

Como usarla: Introducciones presentación general del tema; planteamiento del problema; narración de experiencias, anécdotas, etc.

Desarrollo: Por medio de un lenguaje claro y adecuado a las características del auditorio; de ser posible, siguiendo a una secuencia inductiva propiciando la elaboración de preguntas para establecer un clima de comunicación y promover la participación del grupo; ilustraciones verbales: -anécdotas, experiencias, ejemplos-, y otros recursos. Verificación mediante la formulación de preguntas; elaboración de resúmenes y conclusiones; aplicación de ejercicios, etc.

Interrogatorio:

Consiste en: El uso de preguntas y respuestas para obtener información, puntos de vista, aplicación de lo obtenido.

Participan: el instructor y los participantes; el instructor y una persona invitada; todo el grupo o una parte de él -y una persona invitada-.

Usarlo cuando: Se pretende despertar y conservar el interés. Se inicia o finaliza un tema o actividad. Hay necesidad de centrar la atención y reflexión en aspectos medulares. Se exploran experiencias, capacidad, criterio de los participantes y se desea establecer comunicación con ellos. Se procura relacionar lo aprendido en el curso.

Como usarlo: Se hace la presentación general del tema o aspecto en estudio. Se formulan preguntas que apelen a la reflexión de los participantes, conforme al esquema previamente elaborado, con la debida flexibilidad. Se hace una recapitulación, con objeto de concatenar los puntos de vista expresados.

Cuanto usarla: De acuerdo a las necesidades, el tiempo puede oscilar entre diez y cincuenta minutos.

Cuidado con: Caer en la dispersión y pérdida de tiempo. Propiciar el "monopolio". Elaborar preguntas sueltas que no sigan una secuencia lógica porque no conducen a nada. Las preguntas que propicien respuestas pobres, de sentido común o memorísticas. Por el contrario, apelar a la comparación, análisis, ejemplificación, descripción o crítica fundamentada de hechos, teorías, etc. Seleccionar previamente el participante y después hacer la pregunta, porque puede suceder que el resto del

grupo se disperse.

DEMOSTRACION:

Consiste en: Mostrar prácticamente el manejo de un instrumento, la elaboración de un experimento.

Participan: El instructor y el grupo, el instructor y algunos participantes, exclusivamente el instructor.

Usarla cuando: Es necesario apreciar en "cámara lenta" la secuencia de un proceso, manipulación de un aparato, etc. Cuando se cuentan con los recursos necesarios. Cuando se va a manejar un instrumento; hacer un trazo; en ocasiones en la resolución de un problema.

Como usarla: Explicación general de la actividad a realizar. Realización por el instructor de la actividad.

Realización por el instructor -y ayudantes si los hay- de la actividad, al ritmo normal. Nuevamente realización de la actividad explicando paso por paso. Repetición de la actividad a ritmo normal para lograr una visión integrativa, si se desea. Y realización de la actividad por los participantes.

MODALIDADES:

Phillips o Corrillos: El grupo se organiza en quipos de 6 participantes y durante 6 minutos se dialoga sobre un tema o problema. Después cada equipo presenta al resto del grupo los puntos de vista alcanzados que se someten a discusión.

Simposio: Un grupo de personas preparadas da a conocer - sus puntos de vista sobre un tema o problema, desde el particular enfoque de su especialidad.

Panel: Un equipo de alumnos previamente documentados o un grupo de personas invitados intercambian opiniones con relación a un tema.

Mesa Redonda: Después de una breve exposición realizada por uno de los integrantes del equipo, se procede a intercambiar y defender puntos de vista entre ellos mismos.

Debate: Discusión colectiva derivada de la exposición de un tema.

Role-playing: Representar en una escena una situación real.

Cuidado con:

Incurrir en pláticas banales y sin fundamento, que dispersen al grupo. No propiciar en alguna forma la participación de todo el grupo. Dejar que las investigaciones sean muy prolongadas; se considera como promedio higiénico de duración de toda una actividad "una hora". Cuidado con aquellas personas que monopolizan la participación. Olvidar las dimensiones del local y la posibilidad de distribución del mobiliario. No tener presente el número de participantes que integran el grupo.

Materiales Didácticos

Son recursos concretos, observables y manejables que propician la comunicación entre el instructor y los participantes, y hacen más objetiva la información.

Los materiales didácticos son muchos y muy variados, sin embargo hay una serie de características que deben cumplir, para ser considerados como tales. Una de ellas es, propiciar información por aprender. Todo material didáctico se diseña o se selecciona porque comunica un contenido que los participantes deben conocer, manejar o aplicar. Otra característica es que se emplean durante el momento mismo de la enseñanza y son empleados frente a los participantes, para ellos o con ellos, siendo en ocasiones, los propios participantes quienes los manejan.

Los materiales didácticos cumplen una serie de funciones que varía de acuerdo con la situación en que se les emplea. A continuación se presenta un cuadro que pretende condensar las funciones que cubren los materiales didácticos.

SITUACIÓN	FUNCION	MATERIALES
Manejar información o conclusiones que surjan del grupo durante el desarrollo de la sesión.	- concentrar, - esquematizar - enfatizar.	- pizarrón - transparencias y hojas de acetato para retroproyector. - láminas.

SITUACIÓN	FUNCIÓN	MATERIALES
Presentar información con imágenes fijas y sencillas o esquemáticas.	<ul style="list-style-type: none"> - ilustrar - concentrar - ejemplificar - indicar - comparar - demostrar 	<ul style="list-style-type: none"> - pizarrón. - magnetogramas - franelogramas - materiales reales - láminas - transparencias.
Proporcionar información con imágenes fijas y detalladas.	<ul style="list-style-type: none"> - observar - informar - sensibilizar - resumir - comparar 	<ul style="list-style-type: none"> - lámina - diapositiva.
Presentar un contenido con secuencia preestablecida, a base de imágenes visuales acompañadas o no de un sonido.	<ul style="list-style-type: none"> - informar - describir - concentrar - comparar - desglosar - desarrollar un procedimiento - sensibilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - láminas secuenciales. - filmina - audiovisual
Presentar un proceso a base de superposición con la posibilidad de mostrar cierta animación en la imagen y de hacer anotaciones durante la sesión.	<ul style="list-style-type: none"> - informar - identificar - comprobar - integrar. 	<ul style="list-style-type: none"> - transparencias.
Mostrar en poco tiempo el desarrollo de un proceso en el que es básico reproducir el movimiento. Las imágenes visuales pueden o no acompañarse de sonido.	<ul style="list-style-type: none"> - informar - ejemplificar - desarrollar un procedimiento. - motivar - sensibilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - filme - videocintas
Proporcionar información básica para consultar inmediata o posteriormente, o plantear cuestiones para su solución.	<ul style="list-style-type: none"> - informar - analizar - describir - ejercitar - condensar - guiar el autoaprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - resúmenes - cuestionarios - informes - memorias - cuadernos de trabajo - manuales - libros de texto - libros de enseñanza programada - folletos - guiones.

De lo tratado anteriormente podemos ver que existe una estrecha relación entre las técnicas y los materiales didácticos.

Como vimos el material didáctico es un objeto que adquiere sentido y utilidad en razón de la técnica con que sea utilizado. Cada técnica exige el empleo de materiales didácticos para dar cumplimiento a los pasos técnicos de que está compuesta. Ambos medios se complementan, y en conjunto son una herramienta indispensable para el instructor ya que las tareas de la enseñanza se facilitan cuando es correcta la selección y el manejo de técnicas y materiales didácticos.

3.7 TIEMPO DE DURACION.

Los calendarios y horarios que se establecen en un curso de capacitación no pueden ser determinados basándose en la tradición escolar y en la disponibilidad de los locales escolares.

Es necesario considerar que estos cursos van dirigidos a adultos y la actividad económica es fundamental y que en función de estas responsabilidades organiza y distribuye su tiempo, así como el hecho de que su educación es voluntaria, y aún en que los países en que la educación básica es efectivamente obligatoria no se prevé ninguna norma de obligatoriedad para los adultos.

La conjunción de estas dos circunstancias: responsabilidades personales y no obligatoriedad, de la enseñanza hacen inapropiados los calendarios escolares prefijados; la duración y los horarios de los cursos, deberán ajustarse a las circunstancias del grupo al que van dirigidas.

La duración de los programas tiene que ser variable ya que para el adulto la asistencia constante a los cursos durante períodos largos es muy problemática y no indispensable; por otra parte el adulto requiere de un esfuerzo poderoso cada vez que una meta ha sido alcanzada; las metas a largo plazo son menos motivantes que las inmediatas y aumentan la deserción.

Así que la planeación de programas se sugiere sean cortos con objetivos específicos que atraigan y conserven un cierto número de adultos, los cuales podrían al terminarlo, incorporarse a otro programa --con las mismas o diferentes direcciones-- de inmediato ó después de un lapso cualquiera.

Tampoco es conveniente encasillarse en una programación diaria; pues algunas actividades requieren reuniones cotidianas, otras de una o dos sesiones por semana y en otros casos --las jornadas a tiempo completo son más recomendables.

Se debe tener en cuenta la estimación de tiempos, o sea, analizar algunas actividades referentes a la organización del curso, como distribución de las sesiones y los recesos, así como la elaboración de los cronogramas.

En la programación de cursos es un punto importante la elaboración de cronogramas, ya que debe ser tomado en cuenta la hora en la que se efectuará la instrucción y la duración de las sesiones. En este sentido, la hora más adecuada será aquella que permita a los participantes asistir con puntualidad y tener un descanso entre el horario de trabajo y la instrucción.

En cuanto a duración de las sesiones, no hay norma definida, por lo general el tipo de actividades son las que marcan el tiempo que se requiere para su desarrollo.

Cuando se conocen todas estas condiciones, se prepara un documento llamado cronograma en el que se señalan las actividades que se van a realizar, el sitio y la hora en los que se efectuarán y el nombre del instructor que los dirigirá.

El cronograma deberá ser dado a conocer con debida anticipación a los participantes.

En seguida presentamos dos ejemplos de cronogramas:

CURSO: PERFECCIONAMIENTO DE SUPERVISORES DE MANTENIMIENTO

Instructor.- Rubén García Téllez

ACTIVIDADES	HS.	FECHAS	HORARIO	LOCAL
1. Objetivos y contenido	2	23/Ago/75	17:00 - 19:00	Aula 1
2 Serv. Mantenimiento.	2	24/Ago/75	17:00 - 19:00	Aula 1
3 Planeación del trabajo de mantenimiento	6	25, 26 y 27 Agosto 75	17:00 - 19:00	Aula 1
4 Programación del trabajo de mantenimiento	4	30, 31/Ago/75	17:00 - 19:00	Aula 1
5 Control del trabajo de mantenimiento.	6	2, 3 y 6 de Sep./ 75	17:00 - 19:00	Aula 1
6 Acts. Advas. de mantenimiento.	4	8 Sep/75	17:00 - 19:00	Aula 1
7 Acts. complementaria.	4	9 y 10 de Sep./75	17:00 - 19:00	Aula 1
Visitas de observación.	2	13/Sep./75	14:00 - 19:00	OTIS, S.A.

Curso: MATERIALES PROYECTABLES.

22, 23 y 24 de septiembre, 1971.

Instructor: Jorge Rodríguez G.

H o r a s	Miércoles 22	Jueves 23	Viernes 24
9:00 a 9:30	Presentación de la 6a. Jornada.	Práctica - uso y elaboración de transparencias.	Filme y filme en rizo
9:30 a 11:00	Materiales proyectables Situación de proyección		
11:00 a 11:30	R E A G E S O		
11:30 a 13:00	Aparatos de proyección Episcopía y diascopía	Diapositiva - práctica.	Práctica - Selección y uso de material proyectable.
13:00 a 13:45	C O M I D A		
13:45 a 16:00	Transparencias.	Filmina - práctica	Evaluación - Síntesis - Conclusiones.

3.8 EVALUACION.

En el contexto de Capacitación la Evaluación tiene como papel primordial ser un elemento de retroalimentación para el mismo sistema de evaluación, para el programa de capacitación y para el macrosistema empresa.

En otras palabras la evaluación representa la acción tendiente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación tuvo sobre los participantes, el trabajo y el funcionamiento de la empresa.

La información que se obtiene de los efectos de la capacitación proporciona una estimación de el valor de éste, retroalimentando de esta manera los diferentes subsistemas aun de la misma evaluación.

La evaluación consiste en estimar cuantitativamente el aprendizaje logrado por los participantes durante y al final de un programa. En este punto, es necesario aclarar que la evaluación del aprendizaje en las acciones de la capacitación, no debe tener un carácter de calificación o membrete de aprobación o reprobación; más bien debe emplearse para mejorar la eficiencia del aprendizaje, es decir, ser una forma de retroalimentación para el participante en un intento de ayudarlo a mejorar sus propios resultados, después de conocerlos y analizarlos.

La evaluación del aprendizaje es realizada normalmente por el instructor después de cada fase o etapa importante de la capacitación. Permite apreciar el desarrollo del aprendizaje y determinar donde tiene que reforzarse o rectificarse la conducta del participante. En este sentido es útil para identificar el momento en que el aprendizaje no es eficiente y requiere correcciones; evita la repetición de errores y sus consecuencias en los siguientes pasos de la capacitación.

La evaluación del aprendizaje es útil para determinar el éxito o fracaso final de un programa de capacitación.

Así que la evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes que son resultado de la capacitación.

La evaluación permite:

- Determinar la eficiencia del programa de capacitación y de cada una de las unidades que lo forman,
- localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.

Así que la función general de la evaluación es conocer - cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación.

Para conocer realmente cuales son las adquisiciones de los participantes debidas al programa y por lo tanto la eficiencia del mismo, es recomendable efectuar una evaluación inicial antes de comenzar la capacitación y aplicar otra final, - ambas con instrumentos equivalentes que midan los mismos aspectos.

Si se ignora lo que saben los participantes antes de ser capacitados, se desconocerá la eficiencia real de la instrucción. Por ejemplo, la evaluación final de un programa muestra que los participantes alcanzaron el 82 por ciento del contenido.

La evaluación inicial señala un 28 por ciento; la diferencia entre ambas es de 54 por ciento; este porcentaje señala la eficiencia real del programa.

Para realizar la evaluación de un programa debemos de tener en cuenta ciertas condiciones ya que la evaluación debe ser planeada y estructurada durante el proceso de elaboración del programa, para lo cual se requiere:

- que la situación de evaluación sea la misma para todos los participantes, para que los resultados puedan ser comparados.

- que las respuestas o actividades de los participantes - están previstas, para unificar el criterio de apreciación.
- que la forma de calificar sea la misma para todos los - casos, sin que influya la personalidad del evaluador.
- que se prevea una forma de registro de los resultados, para poder controlar las respuestas de los participan- tes.
- que los resultados sean conocidos por los participantes, para que corrijan sus errores y refuercen sus conductas correctas.

Dado que la evaluación es una tarea compleja y variada es conveniente clasificarla en varios tipos según su amplitud y - según el momento en que aplica:

Tipos de Evaluación.

Criterios	Tipos	Explicación
Por su amplitud	- general	explora: el contenido de todo el - curso
	- parcial	sólo una parte del mismo
Por el momento de aplicación	- inmediata	se realiza: durante el programa o a - su término al volver el participante a su trabajo.

1. Por su amplitud:

1.1 Evaluación General

La evaluación general estima los resultados de - un programa completo. Se planea en función de los objetivos ge

nerales del programa, con el fin de conocer hasta qué punto se alcanza. Utiliza instrumentos específicos de evaluación (pruebas, escalas estimativas, etc.). Tiene por objeto primordial - conocer los cambios de conducta que ha producido el programa. Incluye apreciaciones de las diversas unidades del programa.

1.2 Evaluación Parcial.

La evaluación parcial se administra para estimar los resultados de cada una de las unidades de instrucción o fases importantes del programa.

Los objetivos de cada unidad sirven de base para la planeación de esta evaluación.

Se aplica al término de cada unidad y permite:

- conocer el aprovechamiento de cada participante.
- en caso de bajo rendimiento, proponer las actividades necesarias para superar sus deficiencias.

- apreciar en cada unidad las dificultades de aprendizaje, para resolverlas.

2. Por el Momento de Aplicación.

2.1 Evaluación Inmediata.

Es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de capacitación, ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa y cubre los propósitos generales de la evaluación.

La evaluación inmediata se realiza durante la inscripción, al término de ésta o bien al concluir un tema importante o lo suficientemente amplio y estructurado como para ser evaluado.

Para aplicar la evaluación inmediata, se cuenta con procedimientos que sirven para comprobar las adquisiciones teóricas o prácticas logradas; con estos procedimientos se observa cómo se han alcanzado los objetivos del programa.

Con base en los resultados del programa o de las evaluaciones y con carácter de pronóstico, se elabora un pro-

grama en el que se determina cual será el desempeño de los participantes, en su vida como trabajadores.

2.2 Evaluación Mediata.

Cuando la evaluación de la eficiencia del programa se realiza tiempo después de haber concluido éste, se llama evaluación mediata.

Consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la situación real del trabajo.

Se recomienda realizar este tipo de evaluación, comparando el rendimiento del grupo de participantes, con un grupo equivalente de trabajadores que no haya participado en el programa.

Pueden usarse diversos procedimientos para realizar una evaluación mediata. Entre otros, se cuenta con la técnica de la observación, útil para diferenciar los puntos importantes en la ejecución de una tarea; y con las técnicas de seguimiento - que son aplicables, principalmente, durante las primeras etapas de la reincorporación al trabajo.

Toda evaluación debe estar enfocada a valorar la manifestación de aquellas actividades intelectuales o manuales, o bien de las actitudes planteadas en los objetivos.

No serán válidos los resultados de evaluación que registren actividades ajenas al programa, porque aunque el cambio de conducta afecta a toda la actividad del trabajo, los resultados - en ese caso estarán contaminados por la experiencia, más que por el aprendizaje que se está evaluando.

Los datos que se comparan pueden ser:

- el tiempo requerido para desempeñar con éxito una tarea o actividad,
- el volumen de producción
- la rotación de personal,
- los ascensos
- el número de accidentes, etc.

Este tipo de evaluación demuestra en forma definitiva las ventajas de la capacitación.

Formas de Conducta.

Siendo los objetivos la base para planear y elaborar la evaluación es necesario analizar y determinar los tipos de conducta que incluyen los objetivos y, de acuerdo con eso, prever las actividades que será conveniente proponer a los participantes para evaluar el aprendizaje.

De acuerdo con la forma de conducta por explorar, la evaluación utiliza diferentes actividades. Las formas de conducta se clasifican en tres categorías:

- Conocimientos o habilidades intelectuales; ejemplos:
 - . VERIFICARA los objetivos del programa y DETERMINARA - si coinciden con la lista de actividades.
 - . EXPLICARA cual es el proceso de comunicación,
 - . CALCULARA el presupuesto que es necesario para el departamento de mantenimiento.
- Destrezas manuales o motoras; ejemplos:
 - : COMTARA; LABRARA y ENSAMBLARA estas piezas
 - : HARA orificios para TRAZAR el camino correcto
- Actitudes; ejemplos:
 - : DEMOSTRARA interés y comprensión hacia los problemas de sus compañeros.
 - : ACEPTARA las recomendaciones de trabajo que le haga - el supervisor,
 - : COOPERARA con su grupo de trabajo en la solución de - problemas.

Frecuentemente se presentan combinadas las tres categorías de conducta, por tanto, la calificación obedece únicamente a razones prácticas.

Para evaluar correctamente la capacitación es necesario - clasificar las formas de conducta.

Si se presentan combinadas conviene separarlas en las diferentes categorías y evaluar cada una en la forma correspon--

diente.

Plan de Evaluación.

El principio del que se parte para el plan de evaluación es el siguiente: la situación óptima de evaluación es la que permite al participante expresar el tipo de conducta que se desea medir, una situación que permita observar, en forma experimental e inmediata, a que nivel se han alcanzado los objetivos del programa.

Los elementos que el plan debe contener, son los siguientes:

1. Tipo de Actividades.

La evaluación debe propiciar que el participante a un programa manifieste en forma evidente que ha logrado los objetivos del mismo, por lo tanto las actividades que realice en la evaluación deberán corresponder directamente a las formas de conducta marcadas en los objetivos.

Las actividades que se pueden proponer al participante son contestar preguntas, resolver problemas, ejecutar operaciones, etc., que deben preverse en el plan de evaluación.

2. Materiales.

Para ejecutar las actividades de evaluación, especialmente las operaciones, es necesario señalar qué herramientas, materiales, equipo son indispensables para su realización, para que en el momento de la evaluación estén disponibles para su empleo.

Los materiales específicos para ejecutar una actividad se señalan en las condiciones de operación de los objetivos.

3. Instrumentos de Evaluación.

Para registrar y controlar la realización de las actividades de evaluación se elaboran instrumentos que constan de un conjunto de reactivos (preguntas o problemas) o de variables (actividades o características de una ejecución descritas con precisión). Los instrumentos de evaluación se elaboran de acuerdo con:

- los tópicos
- el nivel de eficiencia

Los tópicos se obtienen al analizar los objetivos generales en objetivos parciales; la información proporcionada por los tópicos ofrece el material básico para redactar los reactivos o las variables que aparecerán en los instrumentos de evaluación.

Los instrumentos de evaluación deben tomar en cuenta el nivel de eficiencia establecido en los objetivos, éste señala los criterios sobre la cantidad, calidad o precisión que deben alcanzar los participantes en sus realizaciones.

Formas de Evaluar.

La evaluación de cada forma de conducta requiere de un plan diferente: de actividades, de materiales y de instrumentos adecuados.

a) Conocimientos o habilidades intelectuales.

Para evaluar la habilidad intelectual son usadas las pruebas escritas formadas por preguntas, por problemas o por afirmaciones incompletas.

b) Destrezas.

En el caso de las destrezas motoras, es necesario, observar como se realizan las tareas y analizar la ejecución o la pieza terminada. Se emplean las pruebas de ensayo que consisten en la ejecución de actividades previamente seleccionadas donde se manifiestan las destrezas por evaluar.

Se usan como instrumentos de control.

Listas de verificación; señala cada una de las actividades de un proceso, para marcar su ejecución y/o el orden de las mismas.

Escalas estimativas de ejecución; indica cada uno de los pasos de una operación para anotar la calidad de su ejecución.

Escalas Estimativas del Producto Acabado; indica las

- características que debe tener un producto terminado, para señalar la calidad que se logró en su realización
- c) Actitudes.

Para evaluar las actitudes se observa la conducta del participante, en las situaciones reales o simuladas en que éstas se manifiestan, utilizando una escala estimativa de actitudes como instrumento de control

Para la actitud "aceptará las recomendaciones de trabajo que le haga el supervisor", la evaluación consistirá en colocar al sujeto en situaciones donde manifieste tal conducta.

La escala estimativa de actitudes, presenta las actitudes que se pueden tener ante una situación y el grado de frecuencia con que se manifiestan.

Elaboración de Instrumentos de Evaluación.

Para controlar y registrar las actividades que se desarrollan en una situación de evaluación, se elaboran instrumentos compuestos de varios reactivos, que permite al participante emplear la información recibida durante el curso de capacitación, en la solución de problemas específicos.

Para que un instrumento de evaluación esté bien elaborado sus reactivos deben ser una buena muestra de la información por evaluar y deben corresponder a los objetivos. Los reactivos deberán explorar todos los conceptos, actividades o características de las informaciones o temas desarrollados durante la capacitación.

Los instrumentos de evaluación a través de sus reactivos, permiten evaluar exactamente las conductas indicadas por los objetivos, en las condiciones que los mismos señalan, y de acuerdo a los niveles de eficiencia marcados.

Todo instrumento de evaluación está constituido por:

- Instrucciones: son la explicación de las actividades que tiene que realizar el sujeto para resolver la prueba y la forma en que anotará sus respuestas.

- **Reactivos:** son las preguntas, o los problemas que se plantean al participante. En cierto tipo de instrumentos (escalas) son las actividades que serán observadas y analizadas.
 - **Clave:** es la lista de respuestas esperadas para los reactivos; uniforma el criterio de calificación.
- Los instrumentos de evaluación pueden ser:
- Pruebas escritas, cuando se trate de conocimientos o habilidades intelectuales.
 - Pruebas de ensayo, para destrezas manuales o motoras.
 - Escalas estimativas, para evaluar actitudes.

Procedimiento de Elaboración:

Para elaborar el material previsto al planear la evaluación se procede como sigue:

- Se clasifica el tipo de conducta, para determinar el instrumento que mejor evalúe dicha actividad.
- Se señalan las informaciones precisas para elaborar los reactivos, tomándolas de los tópicos.
- Se redactan los reactivos en base a las informaciones precedentes.

Pruebas escritas:

Los reactivos de las pruebas escritas pueden ser: afirmaciones incompletas, preguntas o problemas para ser resueltos por medio de frases u oraciones cortas, signos o símbolos.

Este tipo de pruebas permite observar la comprensión de vocabulario, la memorización de nombres y de fechas, la comprensión de conceptos y la habilidad para resolver problemas.

Pruebas de Ensayo:

Las pruebas de ensayo, llamadas también de práctica son la ejecución de las operaciones que le han sido enseñadas al participante y son propias para evaluar destrezas manuales.

Para calificar las ejecuciones de pruebas de ensayo es necesario contar con:

- Una hoja de registro o un instrumento de evaluación que

se elaborará para cada paso particular, según el tipo de situación.

- El nivel mínimo de eficiencia de los objetivos que permite saber si los participantes los han alcanzado.

La prueba de ensayo se realizará en las situaciones señaladas como condiciones de operación en los objetivos y será la misma para todos los participantes.

El puntaje de una prueba de ensayo se realizará de acuerdo a la rapidez como a la calidad, la secuencia, el número de errores, etc., de las ejecuciones o del producto de éstas, - - cuantificando numéricamente cada uno de los aspectos, fases o variables que se consideran y en base al nivel de eficiencia - previsto.

Los instrumentos de uso más comunes son: las escalas estimativas y las listas de verificación.

Las Escalas Estimativas, tienen por objeto dirigir, precisar y registrar de modo cuantitativo las observaciones sobre - determinada actividad o conducta. Permiten establecer comparaciones entre las ejecuciones entre diferentes sujetos.

Son útiles para evaluar:

- La ejecución de tareas que implican actividades motrices (escalas de ejecución).
- Las características o cualidades de un producto acabado (escalas de producto acabado).

Una escala estimativa está formada por:

- Instrucciones - explican la manera en que el instructor o evaluador manejará la escala, especificando la forma de registrar la conducta observada.
- Ejemplos - dan una muestra del manejo de la escala.
- Variables - son las acciones o cualidades listadas - que se van a evaluar.
- Grados - son los niveles de calificación. Estos - grados pueden indicar: calidad, rapidez, etc.

Según la manera en que se presenten los niveles, las escalas pueden ser descriptivas, numéricas o mixtas.

Las descriptivas incluyen explicaciones concretas para cada uno de los grados. Ejemplo:

Variables	Grados				
Rapidez del trabajo	muy lento	lento	mediano	rápido	muy rápido

Las numéricas señalan de modo general los grados posibles. Ejemplo:

Variables	Grados		
	mal	regular	bien
Ajuste de mesa de entrada	1	2	3
Ajuste de guía	1	2	3
Ajuste de profundidad de corte	1	2	3

Las escalas son mixtas cuando incluyen descripciones y números para cada grado; éstas son las más recomendables.

El defecto más grave de la escala es su falta de objetividad. Para contrarrestarla es conveniente precisar cada variable y diferenciar claramente sus grados.

De Ejecución

Recomendaciones para la elaboración:

- Determine las actividades o tareas para evaluar partiendo de las fases más importantes de la actividad:
- Redacte las variables de manera clara y precisa, utilice la tercera persona del singular:

- Determine los grados de calificación, procurando que correspondan gramaticalmente con las variables;
- Utilice de preferencia tres grados, y si no existen problemas de discriminación o si es útil para sus fines, emplee cinco grados;
- coloque el valor más alto en el extremo derecho y el más bajo en el izquierdo;
- asegúrese que el grado intermedio indique una ejecución promedio;
- + use siempre el mismo número de grados para todas las variables;
- cerciórese de que existan diferencias de fácil discriminación entre grado y grado; si es necesario describa el significado de cada uno;
- incluya siempre instrucciones y un ejemplo para el manejo de la escala;
- discuta y comente su escala con otros técnicos y especialistas, antes de utilizarla.
- prepare a los evaluadores analizando y discutiendo la escala;
- ejercite a los evaluadores en el empleo de la escala en una situación experimental.

De Producto Acabado

Existe otro tipo de escalas cuyo propósito es registrar la calidad lograda en cada una de las partes de un producto terminado. A estas se les llama escalas estimativas de producto acabado.

Su elaboración debe adaptarse a las recomendaciones de las escalas estimativas y a las características del producto acabado que se va a evaluar. Esta escala sirve para realizar diferentes de actividades de inscripción de una manera sistemática y ordenada. Permite también cuantificar y precisar la calidad y/o exactitud del producto a evaluar.

Las listas de verificación están formadas por una serie de variables que son las características de un producto o bien las ejecuciones, realizadas para elaborar el producto. Las listas de verificación son útiles para apreciar el procedimiento seguido en la ejecución de determinada actividad, sobre todo cuando es necesario seguir cierta frecuencia.

Las listas de verificación también se utilizan para comprobar la presencia de las características o variables deseadas de un producto acabado.

Recomendaciones para elaborar y utilizar listas de verificación:

- liste las variables o actividades por evaluar.
- redacte las instrucciones según el uso que vaya a dar a la lista,
- sea preciso y claro en sus instrucciones.
- dé un ejemplo del manejo de la lista,
- redacte las variables o actividades de acuerdo a las instrucciones y el tipo de respuestas que espera.
- utilice el mismo tipo de respuestas para toda la lista de verificación.
- cerciórese de existen diferencias fáciles de discriminar al verificar la presencia o ausencia de las variables.
- Prepare a los evaluadores analizando y discutiendo la lista de verificación elaborada, y
- ejercite a los evaluadores en el empleo de la lista en una situación experimental.

Evaluación de Actitudes:

Todo programa de capacitación tiene entre sus propósitos, además de capacitar en un aspecto específico, fomentar un cambio de actitudes hacia el trabajo por medio de la aplicación de las adquisiciones.

Existen además programas que tienen como propósito específico, propiciar un cambio de actitudes en aspectos tales como: relaciones humanas, comunicación, organización dentro de la em

presencia, atención de las necesidades del trabajador, seguridad industrial, etc.

La evaluación de las conductas resultantes de éstos programas se realiza por medio de la observación directa de las actividades en los lugares y/o situaciones propicias para la manifestación de éstas actitudes.

Las actitudes son las formas de conducta más difíciles de evaluar. Para su correcta apreciación se requiere de observadores bien entrenados.

Generalmente la elaboración de los instrumentos de registro y la evaluación los realiza un especialista. Bajo su supervisión otras personas pueden evaluar actitudes.

Los resultados de la observación se registran en escalas estimativas. En éstas se anotan las apreciaciones del observador que ofrecen información real y valiosa.

Escalas estimativas de actitudes.

Para su elaboración se siguen las recomendaciones dadas para las escalas estimativas de ejecución, además hay que considerar que:

- ° Los instrumentos deben tener una descripción concreta de la conducta, para poder discriminarla.
- ° las condiciones bajo las cuales va a evaluarse deben ser reales.
- ° Los períodos de observación deben ser frecuentes.
- ° El evaluador deberá tener suficiente entrenamiento en la observación y en el manejo de materiales de registro.
- ° El observador debe tener amplia experiencia en su trabajo para analizar correctamente las conductas.

Estas conductas se evalúan con posterioridad a la realización de los programas y forman parte de la evaluación mediata.

Ejemplo de escala estimativa de actitudes:

Variables	Grados		
El supervisor explica a sus subordinados los propósitos de un orden.	casi nunca	a veces	casi siempre
El supervisor permite que sus subordinados se comuniquen con él cuando desean	casi nunca	a veces	casi siempre

3.9 MATRIZ CONDUCTUAL

Como último paso, se realiza la matriz conductual, que como ya se indicó es un procedimiento educativo para asegurar - que se ha cubierto "todo" lo programado en un curso.

La Matriz Conductual es un método sistemático basado en - que se debe ser lógico, ordenado, analítico y sistemático; ha demostrado ser útil a los diseñadores de exámenes para planear una prueba que abarque la materia (presentada en un eje) y los tipos de preguntas a conductas (presentadas en el otro eje) Por ejemplo:

Partiendo del programa terminado que se refiere a Vectores; se capacitó al participante sobre los conceptos de DISTANCIA, MAGNITUD, DESPLAZAMIENTO, VECTOR Y ESCALAR.

CONDUCTAS	CONCEPTOS				
	DIST.	MAGN.	DESPL.	VEC.	ESC.
a) Dado un término, proporciónese la definición.					
b) Dada una definición, proporciónese el término.					
c) Dado un ejemplo denominese					
d) Dado un término, muéstrese un ejemplo.					
e) Dado un no ejemplo, denominese					

Esta matriz da cierta idea de lo que debería llevar a cabo con todo esmero un programador verdaderamente organizado, - con el fin de asegurarse de que ha abarcado todas las conductas esenciales para comprender cada uno de los conceptos enumerados.

En esta matriz no hay cabida para indicar cuadros que se oponen a los conceptos. Ni para repetir el mismo tipo de cua-

dro.

La matriz del cuadro siguiente puede servir de ayuda para elaborar un examen; representará el tipo de matriz que pueden elaborar los diseñadores de exámenes.

Si deseamos que el examen refleje un ejemplo de cada TIPO de cuadro y de cada CONCEPTO, ¿cómo seleccionaríamos cinco preguntas de examen que satisfagan estos dos requisitos?

El medio más sencillo sería escribir un cuadro de tipo a) sobre el concepto número uno (1), de tipo b) sobre el concepto número dos (2), y así sucesivamente. En otras palabras, avanzar en diagonal. Por supuesto, no hay razón alguna para mostrarse tan ordenado mientras haya un cuadro sacado de cada columna y uno de cada renglón. En realidad, podría haber alguna buena razón para evitar un tipo de cuadro con algún concepto. (por ejemplo, podría ser difícil definir en palabras, aunque los estudiantes fueran capaces de reconocer los ejemplos correspondientes). En otras palabras, la respuesta podría tener un aspecto semejante a:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
a)	x				
b)		x			
c)			x		
d)				x	
e)					x

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
a)					x
b)	x				
c)			x		
d)				x	
e)		x			

Otro tipo de matriz que se utiliza para resolver el problema del orden "lógico" de una materia es el sistema propuesto por Thomas, Davies, Openshaw y Bird, en 1963. Aunque es complicado nos permite hacer el análisis para identificar relaciones importantes.

Así es como se hace:

Se supone que el programador enumera TODOS los conceptos

o principios generalizaciones clave que se cubrirán. Después - elabora una matriz con cada concepto de la lista en el MISMO - orden en el eje vertical y el horizontal. La diagonal se convierte en la comparación vacía de cada concepto consigo mismo.

Nuestra lista solo tiene cinco: vector, escalar, magnitud distancia y desplazamiento

V	••••			
E		••••		
M			••••	
etc				••••

Posteriormente, pone una señal en cada cuadrado, la cual representa una comparación clave. Vamos a hacer dos tipos de comparaciones: uno es el CONTRASTE (Xc) entre términos son o-puestos, y el otro es SUBCONJUNTO (Xs) entre términos de los - cuales uno es ejemplo del otro.

	V	E	Dt	M	Dp
V	••••	Xc			Xs
E	Xc	••••	Xs		
Dt		Xs	••••		Xc
etc.				••••	

Los programadores variarán lo "ordenado" de su pensar y - de su elaboración de programas. Si sospecha que su modo de pla- near o de pensar no es muy ordenado, una o dos matrices le po- drán servir de ayuda. Pueden impedir que pase por alto ciertas relaciones clave, y a muchas personas les han parecido útiles

para esa misma razón. Un cuadrito vacío suele sugerir algo que no se le habría ocurrido al programador. Sin embargo, no resolverá ese inmenso problema fundamental que consiste en localizar todos los conceptos o principios claves que se desean introducir.

Las matrices y los diagramas pueden servir de ayuda cuando la asignatura es compleja. El problema consiste en organizarse, no importa como se consiga.

CONCLUSIONES

El desarrollo industrial en México ha traído como consecuencia obligada la incorporación de más personal a las diversas instituciones del país, por lo que se manifiesta en distintas épocas la insuficiencia en el número de trabajadores debidamente preparados.

Esto determinó nuevas formas y nuevas relaciones en la producción que influyeron sobre las metas, las políticas y las formas de educación en México. Así se ha hecho notar la urgencia de elevar el nivel general de la capacitación pública y la eficiencia de la fuerza de trabajo, contempladas ambas cuestiones, como parte integral de una acción de fomento de los recursos humanos para el desarrollo económico y social.

Las acciones del Gobierno además del incremento de las inversiones y gastos para la atención de la capacitación, se ha caracterizado en las últimas décadas por una serie de reformas en el contexto de la educación, creando diversos Centros de Capacitación para el Trabajo, como una respuesta a las necesidades las instituciones para habilitar y desarrollar a sus recursos humanos, a efecto de que esten en posibilidad de adecuarse y/o promover los cambios necesarios (conceptuales, tecnológicos, administrativos, sociales y otros), que orienten a las organizaciones hacia una administración más efectiva.

Además vemos con agrado, la gran importancia que le ha dado el Gobierno a la capacitación en sus programas de reforma administrativa fundamentados en bases legales.

Los centros de capacitación, para lograr las metas que se proponen han requerido de una metodología para seleccionar los sistemas, las técnicas e instrumentos necesarios para elaborar los cursos de capacitación. Así observamos que en las instituciones que describimos en el apartado sobre Mecanismos de la Capacitación, también existe en cada una un procedimiento para

la programación de sus cursos de capacitación, el cual consideramos no corresponde a un método científico-técnico, y que es necesario seguir en la tecnología de la capacitación.

Pues si bien cumple con ciertos pasos, no se diseñan los objetivos generales y específicos, que como vimos, es uno de los pasos relevantes que es necesario realizar en la programación de actividades para la capacitación de personal basada en la actual tecnología educativa.

Otro punto importante que no se estructura ampliamente es sobre el contenido del curso, pues generalmente se suele presentar una lista de temas y subtemas, sin indicar los resultados que mostrarán los participantes con esos contenidos, lo cual es preciso estructurar.

Otro de los pasos no programados son las técnicas y materiales didácticos empleados en un curso, los cuales se seleccionan de acuerdo a los objetivos que se diseñaron para ser logrados mediante el programa.

Por último no se especifica las formas de Evaluación, que es el elemento de retroalimentación para informarnos de los efectos que la capacitación tuvo sobre los participantes y, como anotamos las diversas informaciones que podemos obtener mediante la Evaluación.

Por lo que consideramos, que un programa de capacitación debe cumplir con un sistema organizado de procedimientos técnicos, para satisfacer las diversas necesidades que se plantean, y si no esta sistematizada obstaculiza el logro de los objetivos de capacitación.

Así que, esperamos que el modelo presentado, sobre la elaboración de un programa, cumpla con los puntos indispensables, y que las personas encargadas de elaborar un programa, estén conscientes de lo imprescindible que es determinar todo lo indicado, para que el programa sea eficaz y precisen las etapas del proceso de programación, siguiendo una secuencia.

RECOMENDACIONES

Basándonos en la información recopilada en esta tesis estudiamos los siguientes puntos:

- El creciente y acelerado proceso de los cambios, hace necesario que las instituciones cuenten con personal competente que se adecue y responda con efectividad al cambio y no permanezca como mero expectador o a la deriva.
- El dinamismo de las instituciones, la competencia entre las empresas, la creciente complejidad de los sistemas, y otros factores, plantean el imperativo de perfeccionar y desarrollar los cuadros directivos, profesionales o técnicos de los encargados de la Capacitación de manera que estos constituyen la estructura sobre la cual fincar instituciones mejor administradas en sus recursos humanos.
- Para desarrollar efectivamente al personal integrado en una institución, es necesario, establecer una teoría gerencial en materia de administración de recursos humanos. Contar con ejecutivos efectivos, que estén sensibilizados a los beneficios que puede reportar la capacitación.
- La capacitación no debe ser considerada como una acción aislada e intrascendente dentro de la organización, sino como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la institución.
- La capacitación no debe ser responsabilidad de un coordinador ni de un departamento, la capacitación suponemos es efectiva si existe una responsabilidad compartida entre funcionarios, directivos y trabajadores, esto no quiere decir que pueda obviarse la existencia de un cuerpo coordinador técnicamente preparado para planear, desarrollar y evaluar los planes y las acciones.
- Consideramos que, a medida que transcurre el tiempo, mayores esfuerzos de capacitación se tendrán que realizar en las diversas instituciones. Y resulta lógico pensar que las instituciones que tengan ahora mayor capacidad de res

puesta a esta problemática, serán las que marchen a la cabeza.

- En la actualidad con toda la tecnología y avances continuos que demuestran la efectividad de la capacitación, es necesario implantar un sistema de programación para unificar criterios y normas de acción en cada uno de los centros del Gobierno Federal.

Bajo estas premisas es importante entonces, considerar la necesidad de contar con: personal específicamente preparado para programar y desarrollar las acciones de capacitación sistemática, contar con recursos materiales y económicos suficientes y cuentas de información y servicios de asesoría adecuados.

B I B L I O G R A F I A

- Guzmán Valdivia I. Problemas de la Administración
de Empresas.
Ed. Limusa-Wiley. México 1966
- Siliceo Alfonso Capacitación y desarrollo de -
Personal.
Ed. Limusa México 1973
- Craig L. R. y Lester R. B. Manual de Entrenamiento y Desa-
rrollo de Personal.
Ed. Diana 1973.
- A R M O Pedagogía Para el Adiestramien-
to. Número Especial 1975.
- Presidencia de la República Sistema Integral de Capacitación
y Desarrollo de los Recursos Hu-
manos de la Administración Pú--
blica.
Agosto de 1977
- Jiménez Alvaro. El Análisis Experimental de la -
Conducta Aplicada al Escenario -
Industrial.
Ed. Trillas. México, 1976
- Mager, Robert F. La Confección de Objetivos para
la enseñanza.

- Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal (Tomo I).
Ed. Limusa-Wiley. México 1973.
- Joseph Tiffin y Ernest F. Mc. Cormick. Psicología Industrial.
Ed. Diana. México 1973.
- Enrique García González. Técnicas Modernas de la Educación.
- Adolfo Pimentel Mejía. Comunicación de Ideas y Educación Audiovisual - Centro Nacional de Productividad.
- Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos.
Ed. Trillas. México
- Susan Meyer Markle. Análisis de Cuadros Buenos y Malos.
Ed. Limusa - Wiley. México 1971.
- J. H. Proctor. La Capacitación.
Ed. Herrero.
- Acuerdos Presidenciales 1974. Bases de la Reforma Administrativa.
Ed. Biblioteca de los Trabajadores del Estado de México.
- Sub-Dirección de Acción Cultural. Temas sobre Administración de Recursos Humanos.
Departamento de Difusión 1975.
- Presidencia de la República. Informe de Labores.
1974-1975.

Presidencia de la República.	Memoria de Labores. 1975-1976
Presidencia de la República.	Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal. 1971-1976.
Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.	Censo de Recursos Humanos del Sector Público Federal.
Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. 1973-1976.	Memoria.
Sub-Dirección de Acción Cultural ISSSTE.	Los Recursos Humanos en la Administración Pública.
Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.	Programa de Actividades 1976.
Sub-Dirección de acción Cultural ISSSTE.	La Capacitación para el Trabajo. 1976.
José Medina Soriano.	La Capacitación como Factor Determinante en la Administración de los Recursos Humanos. UNAM
Humberto Ponce Talancón	La Capacitación Administrativa - en el Sector Público utilizando Enseñanza Programada. UNAM 1975
A R M O	Curso de Relaciones Humanas en - Las funciones del Supervisor.
A R M O	Curso de Relaciones Humanas en - Las funciones del supervisor.
	Ciclo de Comunicación y Materiales Audiovisuales. ARMO

Sub-Secretaría de Acción
Cultural ISSSTE.

Comisión de Recursos Hu-
manos del Gobierno Fede-
ral.

A R M O

Comisión de Nuevos Métodos
de Enseñanza UNAM Tomo I
II

A R M O

Centro Nacional de Capa-
citación Administrativa.

Administración Pública Mexicana.

Las Unidades de Capacitación.
1976.

Los Medios para la Enseñanza.

Sistematización de la Enseñanza.

Pedagogía para el Adiestramiento
ARMO.- Vol. IV - #15 - 1974

Pedagogía para el Adiestramiento
ARMO.- Vol. V - #18 - 1975.

Manuel 1970 - 1971