



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: EJE FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN
CASO ESPECÍFICO: COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE



INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

TANIA JIMÉNEZ NARCIA

DIRECTORA DEL INFORME:

MARÍA ISABEL DELSORDO LÓPEZ



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MÉXICO, D.F. CIUDAD UNIVERSITARIA, 2014



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.



UNAM, 152
2014

M.

Tps.

Somos viento, nosotros. No el pecho que nos sopla. Somos palabra, nosotros. No los labios que nos hablan.
Somos paso, nosotros. No el pie que nos anda. Somos latido, nosotros. No el corazón que lo pulsa. Somos
puente, nosotros. No los suelos que se unen. Somos camino, nosotros. No el punto de llegada ni de partida.
Somos lugar, nosotros. No quien lo ocupa. No existimos, nosotros. Sólo somos.

(Subcomandante Marcos, Enero 2001)

Éste informe profesional tiene muchos cómplices y va para:

Mi abuelita Luz, por su fuerza y aunque falleció en el 2005 siempre ha estado presente.

Mis abuelitos Pedro y Manuel, que trazaron la ruta con el juego y la música.

Otras personas contribuyeron y colaboraron siendo conscientes de los que hacían:

Mi mamá, por su lealtad, trabajo, sinceridad, fuerza, persistencia y lucha en la vida.

Mi papá, por su racionalidad, de la ternura con firmeza, por enseñarme a ser feliz y "no arderser" en la vida.

A los próximos padres, **mi hermana Cora**, por enseñarme de la alegría, solidaridad, resistencia, lucha y amor... por su palabra. A su esposo Gerardo.

 Mi abuelita Cora, por su ejemplo.

 Mi tía Lucero, por su apoyo incondicional.

 Mi tía Paty, por su tenacidad.

 Mi tía Lorenia, por su cariño.

 Mis tíos: Manuel, Marco y Juan.

Y en gran medida, mis amigos, por las noches de desvelos y su buena vibra.

Finalmente, no hubiera podido empezar a escribir sin el apoyo del Departamento de Capacitación de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, donde realicé mi servicio social (Amelia, Cristina y Alberto).

Un recuerdo para Lara.

ÍNDICE

	Pag.
Resumen	1
1. Datos Generales del servicio social realizado en el programa Nacional de Cultura Física y Deporte	2
2. Contexto Institucional	
2.1 ¿Qué es la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)?	3
2.2 Ubicación en el área donde se realizó el servicio social	6
3. Descripción de actividades	
3.1 Actividades realizadas y función profesional	7
3.2 Resultados Obtenidos	14
- Beneficios	
- Competencias adquiridas	
4. Objetivos del Informe Profesional de Servicio Social	18
- Objetivo General	
- Objetivos Específicos	
5. Sustento teórico	
5.1 La capacitación	20
5.2 Detección de necesidades de capacitación	32
6. Propuesta para la D.N.C en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte	44
- Planteamiento del problema	
- Justificación de la propuesta	
- Propuesta	
7. Reflexión final	56
8. Fuentes Consultadas	58
Anexos	61

RESUMEN

El presente trabajo expone un reporte de las actividades realizadas durante seis meses en el servicio social en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, continúa con un sustento teórico basado en la capacitación como un proceso fundamental en el desarrollo de las actividades de una organización y el bienestar laboral.

La parte medular del informe profesional es la capacitación tomando en consideración una de las primeras fases de este proceso, sustentado por su importancia junto con los métodos y las técnicas que se pueden utilizar para lograr un escenario ideal en la organización.

Como se puede apreciar a lo largo del presente informe, mi preocupación central ha estado basada en el mejoramiento del proceso para la detección de necesidades de capacitación; y es por ello que, a partir de valorar el instrumento que se utiliza para este fin, he propuesto una forma de realizar la detección de necesidades de acuerdo a las circunstancias reales en la que se encuentra esta institución. La propuesta que se presenta en el informe profesional está basada en la consideración de los resultados de la evaluación del desempeño coadyuvado por la aplicación de la técnica de grupos de discusión.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, detección de necesidades de capacitación, necesidad, métodos y técnicas, grupos de discusión, evaluación del desempeño, análisis, desarrollo, beneficio

1. Datos generales del servicio social realizado en el programa Nacional de Cultura Física y Deporte

El servicio social que realicé en el año 2011 se enmarca en el registro de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos, dentro del sistema de información automatizada de servicio social, con nombre **“Nacional de Cultura Física y Deporte”**, clave 2011-46/ 1-1106. Es este un programa de tipo multidisciplinario y tiene como objetivo promover y fomentar la cultura física, recreación y deporte a nivel nacional. Las tareas fundamentales en favor de esto, se centran institucionalmente en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte.

Las actividades posibles a desarrollar en este programa de servicio social son múltiples, tales como: aplicación de técnicas de activación a deportistas, técnicas de concentración, respiración, relajación, visualización y control de pensamientos; aplicación de pruebas psicométricas, apoyo en la elaboración de manuales de motivación, impartición de pláticas sobre desarrollo humano, así como apoyo en las diferentes actividades en el área de capacitación, calificación y análisis de resultados de evaluaciones.

A mi me correspondió colaborar en tareas de logística y control de cursos, aplicación de pruebas psicométricas, diseño y difusión de cursos para los trabajadores. La labor desarrollada se ubicó en el área administrativa de la Institución, específicamente dentro del Departamento de Capacitación, dependiente de la Subdirección General de Administración.

Mi labor estuvo caracterizada por un apoyo cotidiano y sistemático, durante un periodo de seis meses, con un total de 480 horas de trabajo, a la Jefatura del Departamento de Capacitación.

2. Contexto Institucional

2.1 ¿Qué es la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)?

∫ Antecedentes

En 1950, siendo presidente Miguel Alemán, se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto para crear un instituto nacional con personalidad jurídica propia y dependiente de la Secretaría de Educación Pública, llamado INJUVE, atendiendo al tema deportivo para la población joven del país. Años después, se crea el Instituto Nacional del Deporte, durante el sexenio de Luis Echeverría (1970-1976).

Es bajo el mandato de José López Portillo, que se decide desaparecer el Instituto Nacional de Juventud Mexicana y crear el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud, teniendo mayor alcance. En esta época, se creó en la Secretaría de Educación Pública la Subsecretaría del Deporte, donde se encontraría una Dirección General encargada del desarrollo del deporte.

El Consejo Nacional del Deporte que pretende atender el deporte no profesional se creó en el año de 1981, y buscaba coordinar las actividades que en esta materia llevaban a cabo los sectores público, social y privado.

En el año de 1988, fue creada la Comisión Nacional del Deporte como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. En 2003 se formó la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), como una entidad pública descentralizada de la administración pública federal, responsabilizándose de atender una política a nivel nacional en beneficio del deporte y de la cultura física. Este organismo, cuenta con personalidad jurídica propia, patrimonio y domicilio en el Distrito Federal.

Su objetivo es la elevación de la calidad de vida, así como el fomento del trabajo en equipo buscando permanentemente que las mexicanas y los mexicanos disfruten de una mejor condición y una mejor salud.

En el Manual de Organización de la CONADE (2013) se señala tanto la misión como su visión:

∫ Misión

“Crear, desarrollar e implantar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano, que impulsen la integración de una cultura física sólida, que orienten la utilización del recurso presupuestal no como gasto sino como inversión y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte.” (CONADE)

∫ Visión

“Queremos que México sea reconocido como un país con alto nivel de Cultura Física en donde se practique la actividad física, la recreación y el deporte a través de programas permanentes y sistemáticos que apoyen la formación de mexicanas y mexicanos más sanos, competentes y competitivos, con un amplio potencial de trabajo en equipo que se refleje en un mayor desarrollo social y humano, en una integración comunitaria solidaria, que estimule un mejoramiento de las condiciones de vida de la población y que genere deportistas de excelencia internacional.” (CONADE)

∫ Tipo de Institución

La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, según lo establece la Ley General de Cultura Física y Deporte. (2004)

∫ Población a la que atiende y programas que realiza

Como puede apreciarse en la figura 1, la institución se orienta a atender a la población mexicana en general, así como a los atletas de alto rendimiento. Estos programas se promueven en la Subdirección General del Deporte, la Subdirección de Calidad para el Deporte y la Subdirección General de Cultura Física.

Programa	Actividades	Cobertura
Sistema Mexicanos del Deporte de Alto Rendimiento	Contribuir a mejorar los resultados deportivos en competencias fundamentales. Apoyo económico, asesorías, premios. Compromiso integral de México con sus atletas.	Se da a nivel nacional y se atiende a atletas con resultados deportivos sobresalientes en disciplinas olímpicas y del deporte adaptado a través de Organizaciones de la Sociedad Civil, Institutos del Deporte y Entidades Deportivas. - 23, 000 atletas aproximadamente.
Cultura Física	Actívate, vive mejor: - Actividad física escolar - Actividad física laboral - Actividad física para todos Técnico-operativos, asesorías, material Mujer y deporte. Escuela Segura	Nacional (población mexicana)
Del Deporte	Consolidar una cultura deportiva entre todos los grupos sociales, formación, capacitación, certificación e investigación en el deporte. Apoyo a organismos deportivos. Infraestructura deportiva	Nacional (población mexicana)
Polideportivos	De obra pública y equipamiento deportivo relativas a los polideportivos.	Nacional (población mexicana) - 10, 000 habitantes aproximadamente.

Figura 1. Tipos de programas en los que trabaja la CONADE

Fuente: Propia

2.2 Ubicación en el área donde se realizó el servicio social

En agosto del 2011 inicié mi servicio social en el Departamento de Capacitación, Subdirección de Innovación y Calidad, Dirección de Desarrollo Humano la cual depende de la Subdirección General de Administración.

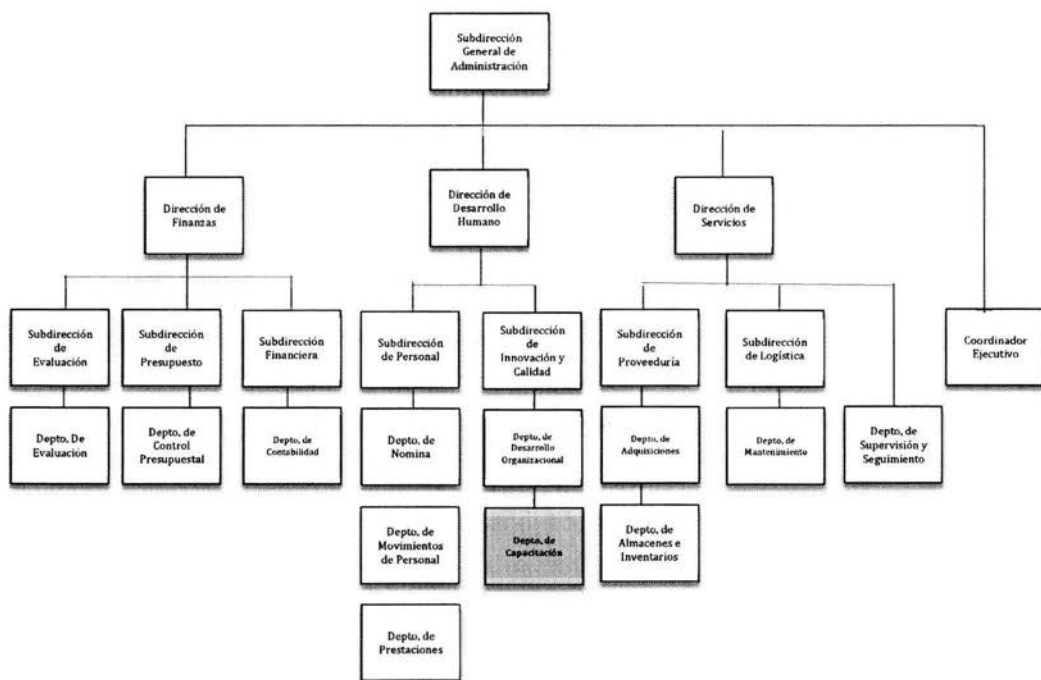


Figura 2. Organigrama de la Subdirección General de Administración

Fuente: http://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Conade/Normateca_Interna/Manuales/MORG_CONADE_2012.pdf

3. Descripción de actividades

3.1 Actividades realizadas y función profesional

La función profesional que desarrollé en mi servicio social se ubica en la contribución para fomentar el desarrollo del talento humano.

Participé en la detección y el análisis de las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de trabajadores operativos, así como del personal de mandos medios y altos. Este trabajo incide en los diferentes aspectos que se contemplan dentro del desarrollo humano de las organizaciones.

Las diversas actividades que desarrollé a lo largo de mi servicio social, se presentan en el siguiente cronograma:

Nº	ACTIVIDAD	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
1	Aprender a usar el sistema CoWorker							
2	Aplicación de pruebas psicométricas en CoWorker							
3	Calificación y análisis de las pruebas psicométricas							
4	Proceso de selección, logística y difusión del curso de capacitación.							
5	Control de los cursos de capacitación							
6	Aprender el sistema SIAR							
7	Detección de necesidades de capacitación - Hacer el plan de aplicación de la D.N.C. - Difusión gráfica de la D.N.C. - Aplicación de la D.N.C. - Recopilación de datos de la D.N.C.							
8	Elaborar el plan de capacitación 2012 del CONADE							

Figura 3. Cronograma de actividades.

Fuente. Propia

A continuación se describen en bloques las ocho actividades realizadas:

Nº	Actividad
1	Aprender a usar el sistema CoWorker
2	Aplicación de pruebas psicométricas en CoWorker
3	Calificación y análisis de las pruebas psicométricas

Las primeras tres actividades se refieren al aprendizaje, aplicación y calificación de pruebas psicométricas dentro del sistema CoWorker. Aprender a utilizar el sistema interno (software) CoWorker implicó la lectura y comprensión del Manual del Usuario, sus diferentes rubros y los alcances que tenía el programa. En este conjunto de actividades se realizaron sesiones de trabajo con el jefe del departamento para una mayor precisión y explicación de las pruebas que se utilizaban dependiendo del puesto y nivel del aspirante o trabajador.

Las pruebas psicológicas que se utilizan con mayor frecuencia en CONADE son:

PRUEBA	CARACTERÍSTICA
∫ Terman Merrill	Inteligencia.
∫ Barsit	
∫ Dominos	
∫ Allport	Valores.
∫ Savic	
∫ MMPI	Personalidad.
∫ LIFO	
∫ Kostick	
∫ 16 PF	
∫ Cleaver	Compatibilidad con el trabajo.

Figura 4. Pruebas psicológicas

Fuente. Propia

En cuanto a la aplicación y calificación de las pruebas psicológicas se realizan de manera digital y bajo el siguiente procedimiento:

1. El llenado de sus datos personales y laborales,
2. El trabajador responde la batería de pruebas que le corresponde (se define por operativo, mandos medio y superior),
3. Obtener los resultados gráficos y textuales de las pruebas que automáticamente te arroja el sistema,
4. Se guardan los resultados obtenidos en el sistema y se imprime un ejemplar en un sobre sellado con la leyenda de: "información confidencial";
5. Por último, se envían a la Subdirección de Personal para conformar el expediente de cada trabajador.

Nº	Actividad
4	Proceso de selección, logística y difusión ^o del curso de capacitación

Esta actividad implica la difusión y creación de flyers, posters, correos masivos donde indica el curso que se aproxima, fecha, duración y lugar del evento (ver anexo 1).

La entrega de flyers personalizada era la acción que mayor impacto tenía a cada escritorio se entregaba con la información básica: nombre del curso, fecha, hora y lugar.

Algunos cursos que se impartieron fueron: Coaching, Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios Públicos, Calidad en el Servidor Público, Autoestima, Métodos Anticonceptivos, Estrés, Liderazgo, Negociación y HTML 5, Manejo y Control del Estrés . Toda la información y material de difusión de cada curso, se archiva en una carpeta que debe contener los siguientes documentos:

Formato	Contenido
1. Portada del curso	Fecha de curso/conferencia, imagen, título y ponente.
2. Memorándum	Se envía a todas las áreas.
3. SRPP	Solicitud de requisición de pago y presupuesto.
4. Requisición de servicios internos	Solicitud del material del curso: cañón, mesas, galletas, café, aula.
5. Pretest y postest	Directamente del curso.
6. Evaluación del instructor	Respondidas por los asistentes al curso.
7. Constancias entregadas	Fotocopias de las constancias entregadas

Figura 5. Documentos

Fuente. Propia

Nº	Actividad
----	-----------

5	Control de los cursos de capacitación
---	---------------------------------------

El control de los cursos de capacitación que se imparten se lleva a cabo por medio de un documento en excel. Los datos que lleva dicho documento son:

- ∫ Participación general de los trabajadores: se registra la lista de asistencia para cada curso.
- ∫ Participación por Subdirección
- ∫ Total del número de horas que se capacita cada trabajador.
- ∫ Total del número de cursos que ha participado cada trabajador.
- ∫ Cursos que tuvieron mayor asistencia.

Nº	Actividad
----	-----------

6	Aprender a utilizar el Sistema SIAR
---	-------------------------------------

El SIAR (Sistema Integral de Administración de Recursos) es un sistema el cual está encargado de registrar todos los ingresos y egresos de cada área. El departamento de capacitación debe registrar: los cuestionarios de D.N.C, registro de empresas capacitadoras, el monto total de la inversión anual de los cursos de capacitación, entre otras.

El proceso de aprendizaje se llevó a cabo de reuniones de trabajo con el titular del departamento, donde se manejaba la función de los links, el llenado de los espacios en blanco y registro de las empresas nuevas.

En este tema debe reconocerse que el sistema presenta diversos problemas de origen, como por ejemplo; se respondía un cuestionario de D.N.C y posteriormente no era adecuado el registro en el software y fue necesario revisar e identificar los errores, para intentar mejorarlo en su conjunto.

Nº	Actividad
----	-----------

- | | |
|---|--|
| 7 | Detección de necesidades de capacitación: <ul style="list-style-type: none"> - Hacer el plan de aplicación de la D.N.C - Difusión gráfica de la D.N.C - Aplicación de la D.N.C - Recopilación de datos de la D.N.C |
|---|--|

A continuación se muestra el cronograma de acciones que se tomaron para el plan de aplicación del D.N.C:

PRIMERA ETAPA	ACTIVIDAD: 1. Envío y entrega de memorándum a las diferentes áreas de la CONADE.
	FECHA: Del 26 de Noviembre al 31 de Octubre del 2011.
SEGUNDA ETAPA	ACTIVIDAD: 1. Envío de masivo de los carteles. 2. Envío y entrega de flyers.
	DURACIÓN: Del 1 al 12 de Noviembre del 2011.
TERCERA ETAPA	ACTIVIDAD: 1. Ampliación de carteles. 2. Rotación de carteles.
	DURACIÓN: Del 14 al 25 de Noviembre del 2011.
CUARTA ETAPA	ACTIVIDAD: 1. Envío de invitaciones personales
	DURACIÓN: Del 28 de Noviembre al 9 de Diciembre del 2011.

Figura 6. Cronograma de acciones
Fuente. Propia

Estructuré un plan para obtener información sobre las necesidades capacitación con las acciones siguientes: carteles de difusión, flyers personalizados (en su recibo y escritorio), memorándum escrito dirigido a subdirectores de cada área y correos electrónicos masivos.

La difusión gráfica se realizó mediante la creación de carteles tamaño rotafolio que fueron expuestos en cada área informando con frases cortas la importancia de la capacitación. Igualmente se enviaban por correo masivo haciendo del conocimiento del personal el link para poder ingresar a la página oficial para responder el cuestionario de detección de necesidades de capacitación (ver anexo 2).

Se difundió con el personal de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), el Cuestionario de Necesidades de Capacitación 2012 (ver anexo 3) utilizando como medios principales el memorándum escrito, invitaciones personalizadas (en su recibo), carteles y correos masivos.

Los carteles que elaboraba para promover la respuesta de los cuestionarios buscaban persuadir al personal involucrado, de las ventajas de esta actividad y trata de tomar en consideración aspectos cognoscitivos, como el conocimiento crítico del mundo, la información y las relaciones organizadas que el trabajador debe dominar. Así mismo tomar en consideración aspectos afectivos tales como valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización, así como aspectos de habilidades específicas, hábitos y destrezas.

El objetivo de la campaña de D.N.C era: "incrementar la participación y el interés en el llenado del Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación incrementando en un 20% la participación del año 2010".

El aumento de la participación del personal en el proceso de D.N.C se obtenía un Plan Anual de Capacitación con la mayor constancia de las verdaderas necesidades de capacitación para los trabajadores.

En cuanto a la aplicación de la D.N.C, cada trabajador ingresaba a la página del SIAR y contestaba el cuestionario. En caso de que no pudieran ingresar o la página no se lo permitiera asistían directamente al departamento y había préstamo de computadora y los asesoraba para poder responder dicho cuestionario.

En diciembre se solicitaron los cuestionarios respondidos de las diferentes áreas para empezar con el análisis de datos y cursos que solicitaban, hice el conteo y estadística de cuantas personas solicitaban cada curso para obtener las gráficas y conformar el plan anual de capacitación con base en esos resultados teniendo como tarea principal abarcar la mayor parte de las peticiones y solicitudes buscando crear en el personal una conciencia de participación mediante los cursos, talleres y conferencias.

N°	Actividad
8	Elaborar el plan anual de capacitación

La última actividad fue elaborar y presentar al director de Desarrollo Humano el Plan Anual de Capacitación (PAC) donde se plantea la importancia de impartir cursos, por medio de gráficas, sobre resultados y de participación.

El Plan Anual de Capacitación (PAC), refleja las acciones que se llevarían a cabo durante el año 2012. Se reportan los resultados obtenidos a partir del D.N.C y arroja información sobre las capacidades técnicas, áreas de oportunidad, conocimientos y observaciones.

Dicho P.A.C. se justifica con el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual de Servicio Profesional de Carrera.

Finalmente, se describe el alcance y la participación que hubo del personal (se recibieron 100 formatos).

3.2 Resultados obtenidos

El diagnóstico de necesidades de capacitación (anexo 3) en el 2011 fue respondido por 100 trabajadores de CONADE de las diferentes unidades administrativas, en la siguiente gráfica se muestra la participación por área:

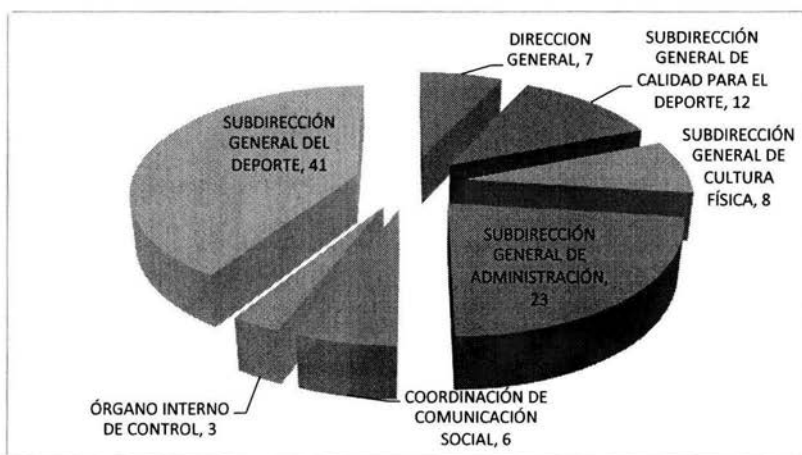


Figura 7. Participación por área
Fuente. Propia

Como vemos en la figura anterior, la subdirección que tuvo más participación fue la Subdirección General del Deporte, en un segundo lugar la Subdirección General de Administración participó con 23 personas del área.

Vemos también que, el Órgano Interno de Control participó con tres trabajadores del área.

Se hizo el conteo de los cursos más solicitados donde se obtuvieron los siguientes resultados:



Figura 8. Cursos más solicitados

Fuente. Propia

En la figura anterior se observa que el curso más solicitado fue el de Office, donde 44 de 100 participantes lo solicitaban, el segundo curso fue solución de problemas con 34, y en tercer lugar lectura rápida con 25 solicitudes.

Por último, el plan anual de capacitación quedó de la siguiente manera:

N°	CURSO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS							■					
2	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA								■				
3	ANÁLISIS DE LA CREATIVIDAD COMO RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				■						■		
4	ARCHIVONOMÍA			■								■	
5	ASISTENCIA FAMILIAR Y DE SALUD	■											
6	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES					■					■		
7	COACHING Y LIDERAZGO					■							
8	CONFERENCIA DE LECTURA RÁPIDA			■									
9	DELEGAR RESPONSABILIDADES												
10	EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO		■									■	
11	INGLÉS						■						
12	INDUCCIÓN A LA CONADE				■			■			■		
13	LECTURA RÁPIDA												
14	LEY DEL ISSSTE					■	■						
15	OFFICE				■								
16	PROYECTOS DE VIDA							■		■		■	
17	RELACIONES PÚBLICAS							■					
18	MANEJO Y CONTROL DEL ESTRÉS					■					■		
19	CURSO DE AUTOESTIMA Y GÉNERO					■	■						
20	VALORES DEL SERVIDOR PÚBLICO												
21	REFORMAS Y MODIFICACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL								■				
22	ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL								■				
23	ELABORACIÓN DE INFORMES							■					
24	EXPONER SUS IDEAS CON CLARIDAD							■					
25	INICIATIVA									■			
26	INNOVACIÓN									■			
27	TALLER DE MULTIHABILIDADES							■					
28	DOMINIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO								■				
29	DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			■									
30	DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	■											

Figura 9. Plan anual de capacitación

Fuente. Propia

∫ **Beneficios**

Los beneficios institucionales logrados durante mi desempeño en el servicio social se derivan de tareas que fundamentalmente estuvieron localizadas en el diagnóstico de las necesidades de capacitación. Considero haber contribuido a lograr, entre otras metas, las siguientes:

1. La participación activa de 100 trabajadores, quienes, al resolver el cuestionario correspondiente, dieron el sustento para continuar con las acciones de la capacitación.
2. Influir en los trabajadores para crear una cultura de capacitación, mediante diversos mecanismos de comunicación, como pláticas directas con el personal, e instrumentos de difusión en posters y flyers.
3. Tener una base para definir las acciones a tomar en el diagnóstico de necesidades para el año siguiente y poder aumentar la participación.
4. Haber elaborado una base importante para el Plan Anual de Capacitación 2012.

∫ **Competencias adquiridas**

Dentro de las competencias que considero haber adquirido en la experiencia del servicio social, se encuentra el hecho de haber desarrollado mis habilidades de comunicación y de persuasión con el personal de la dependencia, para poder tener buen éxito en diversas actividades inherentes a la capacitación.

Por otro lado considero haber desarrollado mi capacidad para administrar el manejo adecuado y racional de la información que se genera en todo este proceso; y finalmente, creo haber desarrollado la destreza para la aplicación de instrumentos tales como la entrevista y la habilidad para evaluar en forma permanente los resultados de las tareas que se asignaban en el área donde trabajé.

4. Objetivos del informe profesional de servicio social

Objetivo general

Exponer las actividades más relevantes y significativas desarrolladas en mi servicio social, llevado a cabo en el periodo de agosto del 2011 a febrero del 2012 en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, subrayando la importancia que tiene la capacitación para las personas en las organizaciones y proponiendo formas para mejorar la detección de necesidades de capacitación.

Objetivos específicos

- ∫ Describir el funcionamiento de las actividades de capacitación en el área administrativa de CONADE.
- ∫ Contribuir a la reflexión sobre la importancia de la capacitación de las personas en las organizaciones, pues con ello mejora sensiblemente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ∫ Analizar el modelo actual que se utiliza en CONADE para la detección de necesidades de capacitación.
- ∫ Proponer formas alternativas para el mejoramiento de la detección de necesidades de capacitación.

5. Sustento Teórico

Los trabajos ligados a la capacitación y el desarrollo del personal de las organizaciones, configura un campo en donde se lleva a cabo la aplicación de enfoques de la psicología laboral o de la organización. Esta rama de la psicología se ocupa esencialmente del análisis y del estudio de la conducta humana en el ámbito de las organizaciones. Afirma Muchinsky (2007, p.5) que: “el psicólogo industrial se ocupa de la conducta en situaciones laborales. La psicología industrial u organizacional tiene dos facetas: la científica y la práctica”.

En la faceta científica, que se desarrolla sobre todo en los medios académicos, se utilizan métodos que buscan establecer generalizaciones para explicar la conducta humana en las organizaciones.

Por su parte, la faceta profesional o práctica, se orienta a la aplicación de los conocimientos en el mundo laboral.

Los psicólogos laborales, o industriales, se desarrollan en varios campos, uno de ellos es la capacitación. En este campo se trata de la identificación de habilidades que deben ser fomentadas y mejoradas para aumentar el rendimiento del personal en las organizaciones.

Generalmente, las áreas de capacitación incluyen aspectos técnicos y de desarrollo en el trabajo. Asimismo, el trabajo de los psicólogos en este campo, incluye la evaluación de los alcances que tienen los planes de capacitación de las organizaciones.

El trabajo del psicólogo organizacional, puede estar orientado principalmente por la repercusión que tienen aspectos formales e informales de la empresa en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo.

5.1 LA CAPACITACIÓN

I. Definición

Dentro de las definiciones que se han dado de la capacitación, Grados (2009) sostiene que se trata de una “acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”. (p. 222)

Establece también que la capacitación no es exactamente igual al adiestramiento y desarrollo. En el adiestramiento se busca desarrollar habilidades y destrezas, y en el desarrollo se pretende modificar actitudes que se reflejen en la superación permanente del personal.

Mendoza (2008), menciona que es muy conocida la diferenciación que se establece en el sentido de que la capacitación se imparte a quienes desempeñarán un puesto diferente al que ocupan, y el adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo.

Este autor concluye que: “de conformidad con las tendencias modernas de la administración, las diferencias entre adiestramiento, capacitación y desarrollo desaparecen, de modo que las tres integran una sola unidad con objetivos que buscan un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad que se esfuerce no únicamente por el mejoramiento de la organización, sino también por el suyo” (p. 34). Por otro lado Byars y Rue (1996; citados por Rodríguez, 2007), tienen la misma idea de que la capacitación existe para el aumento de las aptitudes de los individuos.

Como se puede apreciar, en los autores mencionados, los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, hacen énfasis en diferentes aspectos, tal como se ilustra a continuación:

Concepto	Énfasis	Orientación
CAPACITACIÓN	Incrementa aptitudes y conocimientos. (Grados, 2009) (Rodríguez, 2002)	Dirigido a quienes tendrán un puesto diferente al actual (Mendoza, 2008)
ADIESTRAMIENTO	Incrementa habilidades y destrezas. (Grados, 2009)	Dirigido a quienes continuarán en el mismo puesto. (Mendoza, 2008)
DESARROLLO	Modifica actitudes para la superación permanente. (Grados 2009)	

Figura 10. Características de los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo

Fuente. Propia

Ahora bien, la CONADE, en su Manual de Recursos Humanos (2011), ubica a la capacitación como “el proceso por el cual los servidores públicos son inducidos, preparados y actualizados para el eficiente desempeño de las funciones de un puesto y su desarrollo profesional y, cuando corresponda, para contribuir a la certificación de capacidades profesionales” (p. 3.) Para fines de este informe, se utilizará este concepto de capacitación.

II. Objetivos

La capacitación se propone objetivos que la hacen ser fundamental para una organización, sea ésta pública, privada o social. En general, consiste en educar, o adecuar a los trabajadores al puesto de trabajo que ocupan, o a alguna actividad específica que realizan.

Algunos de los propósitos más importantes de la capacitación son:

- ∫ Aumentar la calidad en el desempeño de las personas, en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- ∫ Incrementar la productividad.
- ∫ Facilitar la supervisión del personal.

- ∫ Contribuir a la reducción de: accidentes de trabajo, rotación del personal y al costo de producción
- ∫ Fomentar que los trabajadores puedan lograr promociones y desarrollarse al interior de la vida institucional.
- ∫ Mantener actualizado al personal en relación con nuevos conocimientos que se van generando, evitando el estancamiento y la obsolescencia.

Los puntos anteriores, son establecidos por Siliceo (1995) y Rodríguez (2007). Estos nos permiten observar que una empresa cambiaría totalmente su perfil, y seguramente lograría alcanzar mayores y mejores objetivos, si se cumplieran con los propósitos que se han anotado.

A su vez la ley señala que la capacitación tiene como objeto “preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación” (Art. 153 B). Por otro lado, señala que el adiestramiento tendrá por objeto “actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad de las empresas”. También se busca que los trabajadores conozcan los riesgos y peligros a los que están sometidos, y las disposiciones en materia de seguridad. Igualmente, se plantea elevar la productividad en general, el mejoramiento del nivel de vida, la competencia laboral y la habilidad de los trabajadores (Art. 153 C).

III. Importancia

La importancia de la capacitación radica en el hecho de que con ella, se avanza en el perfeccionamiento de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores. Tiene grandes beneficios a nivel organizacional porque provoca mayor rentabilidad y fomenta actitudes positivas hacia la organización. A nivel individual, el trabajador se encuentra motivado, está en constante actualización y crecimiento y finalmente, se beneficia la relación humana dentro del grupo de trabajo, provocando cohesión, cooperación y comunicación, etc.

La capacitación es una inversión para la organización. No debe verse como un gasto inútil, sino como una tarea esencial que redituará en beneficio de los objetivos que se ha planteado.

IV. Fundamentación legal de la capacitación

En el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se señala que “las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo”. (Fracción XIII).

Por otra parte, los grandes propósitos de la educación nacional están establecidos en el artículo tercero constitucional, que señala que todo individuo tiene derecho a recibir educación. Además, se contemplan las grandes aspiraciones de lograr el fomento de los valores democráticos, entendiéndolo, inclusive, a la democracia, “no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social, y cultural del pueblo”.

Los valores que busca fomentar la Constitución se reflejan también en el mejoramiento de la vida de las personas y de las organizaciones que se busca con la capacitación. Así se podría concluir que, educación en el contexto de las organizaciones se llama capacitación, y su importancia se refleja en la cotidianidad de la vida de una gran parte de la sociedad mexicana.

La Ley Federal del Trabajo, que es reglamentaria del artículo 123 de la Constitución del apartado A, reformada en 2012, establece disposiciones relevantes en materia de capacitación del trabajo.

Como precepto de esta ley, es obligación de todos los patrones en México, el proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. Y como se sabe, en el derecho mexicano quienes no cumplen una obligación se hacen acreedores a diferentes sanciones, de tal manera que en el terreno ideal todas las organizaciones empresariales mexicanas deberían contar con programas de capacitación y adiestramiento como lo establece la ley.

Cabe hacer notar que esta disposición esencial ya existía en la legislación anterior, y se encuentra ubicada en la Fracción XV del artículo 132.

El artículo 153 de la ley (incisos A a V) se refiere ampliamente al tema de la capacitación y el adiestramiento. Este artículo se encuentra ubicado en el Capítulo III BIS cuyo nombre fue modificado con la reforma, pues se llamaba: “De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores” y ahora se denomina: “De la productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores”.

Con esta última modificación que hemos anotado es de señalar, que con la reforma se incorpora la palabra “productividad”, siendo esto, desde mi punto de vista un énfasis en el cual, también se le atribuye una fuerte responsabilidad al trabajador, y no sólo al patrón.

En términos generales, el contenido de las disposiciones de este artículo 153, busca la elevación del nivel de vida de los trabajadores, así como de sus habilidades y sus competencias para el desarrollo de sus labores.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado:

La capacitación se encuentra también contemplada en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, misma que es reglamentaria del apartado B del Artículo 123 constitucional.

Uno de los aspectos más relevantes se consigna en el inciso F del artículo 43 de la ley mencionada, que a la letra dice: “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”. Igualmente, en el artículo 44 se establece que una de las obligaciones de los trabajadores es “asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia”.

Disposiciones en materia de recursos humanos en la administración pública federal:

Para el propósito de este trabajo resulta muy importante el conjunto de disposiciones en materia de recursos humanos que se encuentran ubicadas en el contexto de la administración pública federal, ya que la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte se encuentra regulada en forma más directa por el conjunto de preceptos que a continuación se mencionan.

El marco general en este sentido, es el: "Acuerdo por el que se emiten las disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera", así como el Manual Administrativo de Aplicación General en Materias de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Este acuerdo, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación en el año 2010; se encuentra vigente y su última reforma se llevó a cabo en el año 2012.

En este, se encuentran las disposiciones acerca de los recursos humanos que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y la Procuraduría General de la República deberán observar.

Y es en este contexto donde aparece el tema de la capacitación que nos ocupa.

El Título Tercero del documento se refiere a la Planeación de los Recursos Humanos, el capítulo III habla del desarrollo del capital humano y la Sección I se refiere específicamente a la capacitación.

El desarrollo del capital humano se define como "el conjunto de actividades para que el personal adquiera, desarrolle, actualice y acrecente sus conocimientos y capacidades, necesarias para realizar las funciones a su cargo, así como para evaluar su desempeño, en proporción y contribución a la mejora de la calidad de los servicios" (Capítulo III, artículo 45).

Considero que, esta definición es completa, y aunque su objetivo es específicamente, mejorar la calidad de los servicios, se podría considerar que en un sentido amplio, el desarrollo implica el mejoramiento de la calidad de vida del propio empleado y de la organización.

Algo que resulta fundamental para el presente trabajo, es el conjunto de disposiciones que se refiere a que todas las acciones de capacitación deben respaldarse en la detección de necesidades de capacitación y que se señalan en el artículo 45.

La detección de necesidades de capacitación debe:

1. "Identificar las áreas de conocimiento, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes en que deberá capacitarse según sus necesidades reales cada servidor público.
2. Servir de base para que la programación de la capacitación se alinee a las estrategias y objetivos de la institución.
3. Asegurar que la planeación de la capacitación considere el uso racional y eficiente de los recursos.
4. Definir los objetivos y alcances de la capacitación.
5. Generar información que retroalimente a las diferentes etapas del proceso de capacitación.
6. Involucrar a los superiores jerárquicos de cada servidor público."
7. Considerar las fuentes individuales como institucionales que justifiquen la capacitación (Capítulo III, artículo 47).

Otras disposiciones se orientan a definir el sentido que debe tener el servicio público, y el contexto de respeto a los derechos humanos en el que debe desarrollarse toda la función pública, incluyendo toda la capacitación.

Por otro lado, se establece que las acciones en esta materia, se pueden llevar a cabo de manera presencial, a distancia o de forma mixta; se establecen calendarios de registro y reportes de los programas, y se contemplan temas de evaluación de las acciones de capacitación para ver qué tanto se cumple con los objetivos planteados.

V. Proceso de la capacitación

El proceso de la capacitación se enmarca en el campo de la administración de recursos humanos, o, como lo llama Roberto Pinto (2000): "proceso de atención al factor humano". (p.24)

Ubicado en este marco, el proceso de la capacitación se puede plantear de acuerdo a los cuatro principios o etapas esenciales de la administración, como se señala a continuación:

∫ **Proceso de la capacitación de acuerdo a las etapas de la administración**

Nº	ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Planeación	<p>En la planeación de la capacitación se realizan actividades fundamentales, como lo es el diagnóstico de necesidades de capacitación (D.N.C.), que permite conocer las necesidades del personal en materia de habilidades, actitudes y conocimientos. Con ello llegamos a saber en qué debemos capacitar al personal, quiénes lo requieren y con qué profundidad debe realizarse dicha capacitación. En esta fase se detecta si el problema de la organización se debe a la capacitación o si es ajeno a ella.</p> <p>En esta fase también, se deben establecer los objetivos generales y particulares tanto de un plan general, como de programas, de eventos y de cada unidad que se desarrolle.</p> <p>Se debe llegar a establecer un plan maestro de capacitación y los programas que permitan desarrollarlo. Finalmente se elaboran presupuestos en donde se asignen tiempos y recursos para realizar lo que se ha planeado.</p>
2	Organización	<p>En la organización de la capacitación se establece la estructura formal de las responsabilidades y las funciones de los encargados de esta función, y esta estructura debe plantearse de acuerdo a los objetivos de cada departamento. También se establecen los lineamientos y procedimientos a los que debe sujetarse la capacitación.</p> <p>En esta fase también se determina el número y la integración de las personas que participarán y se establecerán las necesidades de recursos materiales para la puesta en marcha de estas tareas.</p> <p>Bohlander (2001) afirma que el éxito del programa de capacitación está basado en el análisis de los resultados obtenidos en la primera fase (D.N.C.) y que deben considerarse los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∅ Objetivos de capacitación. Se refiere a los conocimientos, habilidades o actitudes que deben transformar o

		<p>implementarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ∅ Deseo y motivación. La disposición positiva de las personas depende de la madurez y experiencia de quienes imparten la capacitación. ∅ Principios de aprendizaje. Fomentar una estrecha relación entre la “fuerza laboral y la organización”. (p.225) Algunos ejemplos de estos principios son el establecimiento de metas, las diferencias individuales y la retroalimentación. ∅ Características de los instructores. Estos deberán mostrar las habilidades pedagógicas así como conocimiento y dominio del tema, sinceridad, sentido del humor, claridad y entusiasmo.
3	Ejecución	<p>Con la ejecución se inicia el plan de capacitación, lo cual requiere de la coordinación de todo el personal involucrado, tanto interno como externo en la realización de los eventos.</p> <p>La ejecución implica la contratación de servicios, que pueden tomar en cuenta a instituciones capacitadoras externas, aunque desde luego muchas de estas actividades se llevan a cabo con recursos propios. En esta etapa se debe llegar al desarrollo de los programas, y los responsables de todo el proceso deben estar informados sobre el desarrollo de estos.</p> <p>Finalmente, aquí es fundamental la coordinación de todos los eventos, contemplando los recursos materiales necesarios y los objetivos que se pretenden alcanzar, y también debe llevarse a cabo un control administrativo y presupuestal.</p>
4	Evaluación	<p>La evaluación implica medir resultados y muchas veces corregir procesos; aquí se compara lo que hemos alcanzado con lo que hemos planeado, y se da la pauta para el seguimiento de los resultados.</p> <p>En la macro evaluación se pretende evaluar el sistema de la capacitación en su conjunto, estructural y metodológicamente. Asimismo se lleva a cabo una micro evaluación para medir que tan efectivos han sido los procesos de enseñanza- aprendizaje; todo esto debe partir de los objetivos planteados técnicamente.</p> <p>Bohlander (2001) describe cuatro criterios que se conviene tomar en cuenta dentro de los trabajos de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Reacción. La actitud que toman los trabajadores buscando que tomen en cuenta una actitud propositiva, aportando críticas a

		<p>los cursos y a los instructores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprendizaje. Evaluar el conocimiento, habilidad o actitud adquirida. ○ Comportamiento. “Aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto”. (p.246) ○ Resultados. Se refiere al reflejo que existe en la productividad (aumento), menor costo, desperdicio y mayor rentabilidad. <p>Finalmente, se lleva a cabo el seguimiento para corregir y ajustar programas</p>
--	--	---

Figura 11. Etapas de la capacitación

Fuente. Propia

∫ La capacitación como proceso permanente

El proceso de la capacitación no debe entenderse como una acción aislada y fortuita, debe al contrario, constituirse como un proceso permanente, tal como sucede en el entrenamiento deportivo. Koontz y Weihrich (2004) justifican que la capacitación debe ser permanente; de la siguiente manera:

“La capacitación en el centro de trabajo es un proceso sin fin. Un buen ejemplo de capacitación en el trabajo es el entrenamiento deportivo. Para ser eficaz, el entrenamiento (responsabilidad de todo administrador de línea) debe realizarse en un ambiente de seguridad y confianza entre el superior y los aprendices. Los superiores deben hacer gala de paciencia y sensatez, así como ser capaces de delegar autoridad y de brindar elogios y reconocimiento a las labores correctamente efectuadas. Los entrenadores eficaces desarrollan fortalezas y potencialidades de sus subordinados y les ayudan a superar sus limitaciones.

El entrenamiento implica tiempo, pero si se le lleva a cabo con aptitud, a la larga ahorrará tiempo y dinero e impedirá que los subordinados cometan errores costosos; así, a largo plazo beneficiará a todos: superior, subordinados y empresa”. (p. 448)

∫ **La capacitación como sistema**

Conviene entender a la capacitación como un sistema, en la medida que ella se desarrolla en una red de relaciones en la organización que no deben perderse de vista.

Llanos (2005) define un sistema como "... la cohesión de diferentes partes estrechamente relacionadas en muchos sentidos, mediante la acción, la comunicación y la operación" (p.217). Al exterior, un sistema está en relación con otros sistemas, constituyéndose macrosistemas (hacia arriba) y microsistemas (hacia abajo). El ejemplo más elocuente es en la conformación del cuerpo humano integrado por sistemas que se retroalimentan e influyen entre sí.

Los sistemas, por lo tanto, no son cerrados, mantienen lazos con otros y, las organizaciones deben relacionarse a su medio en el cual coexisten. "El área de capacitación concebida como sistema, debe abrirse no sólo hacia el interior de la organización, porque la interacción que establece con las diferentes áreas es evidente" (p.217), así como las relaciones con el cambiante mundo que la rodea.

La visión de sistemas permite ver totalidades interconectadas, patrones de comportamiento, capacidad de respuesta, rendimiento, efectividad, retroalimentación y desempeño.

La capacitación forma sus objetivos con base en el beneficio que obtienen ambas partes: la empresa y el trabajador. Los programas incluyen tres áreas fundamentales dentro de este proceso: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. La función de capacitación es cíclica y su comportamiento es similar a un sistema. Como en todos los sistemas se aprecian los siguientes elementos:

- ∫ **"Entradas.** Todo aquellos insumos necesarios para ser procesados y generar resultados, como recursos humanos (capacitadores, experiencia y capacidad del gerente de recursos humanos), monetarios, materiales, intelectuales, técnicos, metodológicos, clientes (empleados y trabajadores que va a capacitarse), etcétera.
- ∫ **Procesamiento.** Programas de capacitación, proceso de aprendizaje, calendarios, coordinación de eventos, etcétera.

- ∫ **Salida.** Mejoramiento de capacidades y habilidades demandadas por las funciones en los diferentes puestos, adquisición de conocimientos, disminución de errores, incremento de los niveles de productividad, efectividad de los procesos, mejoramiento de las actitudes del personal que atiende clientes externos, etcétera.
- ∫ **Retroalimentación.** Evaluación de las fases de la capacitación, evaluación del impacto de la capacitación, análisis costo- beneficio, además de la evaluación del desempeño, procesos, otorgamiento de servicios, de producción de bienes, etc". (Llanos, 2005, p.218)

En conclusión, puede observarse que pensar en la capacitación en términos y lógica de "sistema", tiene la virtud de ver el todo y las partes de manera integrada, permitiéndonos valorar todos los elementos, así como la forma en que se relaciona nuestro medio ambiente organizacional, tanto en su interior, como al exterior del mismo.

5.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

I. Definición

Una detección supone un conocimiento. Estamos acostumbrados a pensar en una detección para nuestras enfermedades del cuerpo, y sabemos que nos podemos curar de algo, siempre y cuando los médicos definan con precisión dichos padecimientos, es decir, establezcan un diagnóstico correcto.

En la materia que nos ocupa, la detección también tiene que ver con el conocimiento, pues pretendemos conocer las carencias que tiene el personal de una empresa, de una organización. Al conocer con precisión sus deficiencias en cuanto a sus aptitudes, sus actitudes, sus hábitos y sus conocimientos, podemos iniciar la formulación de planes y programas de capacitación, tendientes al mejoramiento de todos estos aspectos.

El proceso de detección se inicia con la identificación de necesidades de capacitación. Pero ¿qué es una necesidad? "El término necesidad supone una limitación, una carencia o la ausencia de algún elemento para el adecuado funcionamiento de un ser vivo o sistema. La necesidad se refiere siempre a un sujeto o sistema, es una exigencia poderosa, representa un desequilibrio y puede ser consciente o apenas advertida" (Mendoza, 1998, p. 21).

Si llevamos esta idea al terreno que nos ocupa, encontramos, la necesidad de capacitación, se presenta en el momento en el cual los empleados no conocen la forma correcta de realizar sus labores, o de alcanzar los estándares esperados, produciéndose un conjunto de problemas organizacionales, tales como errores, insuficiencia de respuestas, devoluciones, etcétera. Sin embargo, Mendoza Núñez (2000), advierte que muchos de los problemas que se presentan en el desempeño, no necesariamente se deben a las necesidades de capacitación, sino que puede haber otros factores que producen estos problemas.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008), define al diagnóstico de necesidades de capacitación de la siguiente manera: "Es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes" (p.25).

Como vemos, la detección de necesidades permite tener un panorama de las deficiencias de la organización en el momento y puede prever las necesidades futuras.

Conviene también, establecer que existen diferentes clasificaciones de necesidades de capacitación y que la más conocida, por la forma en que aparecen, es la que divide a estas entre necesidades manifiestas, que se presentan “cuando hay algún cambio en la estructura de la organización, por la movilidad del personal o como respuesta a los avances tecnológicos: nuevo ingreso, promoción, transferencia de puesto, cambios de todo tipo que afectan el acervo de conocimientos requeridos por los trabajadores y metas u objetivos organizacionales más ambiciosos” (Mendoza, 2008, pp. 50-51). Por otro lado las necesidades encubiertas, que aparecen cuando, estando el personal ocupado en sus respectivos puestos, presenta problemas de desempeño porque le faltan conocimientos o los que tiene son obsoletos.

Otros autores manejan diferentes tipos de necesidades, Boydel en 1971 (citado por Mendoza, 2000), las clasifica por su origen: en organizacionales (cuando existe debilitamiento general), ocupacionales (cuando se refiere a un puesto en particular) e individuales, (que se refieren al trabajador). Actualmente se adicionan las necesidades departamentales, mismas que se encuentran perjudicando a una sección o área de la organización.

Donaldson y Scannel (1979, citados por Mendoza, 2000), mencionan dos tipos de necesidades: las macronecesidades, cuando están vigentes en un grupo amplio de la empresa u organización, y las micronecesidades, que hacen referencia a las necesidades que existen en un trabajador o un grupo muy pequeño.

Finalmente, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008), reporta necesidades por su circunstancia, es decir, puede haber necesidades presentes; las cuáles se encuentran en el momento en el que se realiza el diagnóstico, y las necesidades futuras; las cuáles son provocadas por algún cambio dentro o fuera de la organización y surgen nuevas necesidades de capacitación.

II. Importancia de la D.N.C

Con el diagnóstico de necesidades de capacitación (D.N.C) registramos “la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas”. (Reza, 2006; p.64)

Mendoza (2000) describe la importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que ésta es definitiva para el desarrollo de las actividades laborales que realizan los trabajadores, junto con los objetivos y metas que deben alcanzar. Asimismo, la capacitación se relaciona con “expectativas, temores, valores” (p.43) de los mandos superiores, mandos medios y trabajadores operativos. Por tanto, puede tener un efecto positivo o negativo en la actitud de los trabajadores, ya que pueden bloquear o apoyar este medio de desarrollo

El diagnóstico de necesidades de capacitación tiene muchos beneficios, pues al elaborarlo, se identifican a los trabajadores que requieren capacitarse, las prioridades y nivel del aprendizaje, así como el sentido y contenido de planes y programas, identificando los probables instructores de los cursos; y todo ello redundando en el beneficio de la organización.

Estos beneficios, puntualizados por Pinto (2005) hacen pensar que el D.N.C se considere como el punto de partida del proceso de capacitación, aunque el mismo autor establece que, “antes de proceder al análisis de las necesidades, es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo primero objetivos y políticas generales para luego determinar la magnitud y alcance del estudio, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con el D.N.C, etcétera. Todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación”. (Pp.116-117)

Craig (1987) menciona que, para llevar a cabo una adecuada detección de necesidades de capacitación, es necesario realizar diversos tipos de análisis:

1. Análisis de las actividades. Tendiente a incrementar la productividad mejorando costos y tiempos.

2. Análisis de equipo. Tendiente a modificar e innovar el ámbito de la tecnología que requiere nuevos conocimientos.
3. Análisis de problemas. A partir de un problema “operacional” se encuentran fácilmente las necesidades de entrenamiento y se encuentra la solución.
4. Análisis del comportamiento. Surge a partir del análisis de la conducta del trabajador (a) por ejemplo: el ausentismo, falta de motivación, irritabilidad, etcétera.
5. Análisis de la organización: las deficiencias de la misma organización afectan el desarrollo de los trabajadores (as).

Rodríguez (2002), señala que la capacitación está en conjunto con el logro de los objetivos y mejora el desempeño de los trabajadores en la realización de sus actividades. Asimismo propone que existen tres niveles de análisis:

- ∫ Análisis organizacional: se refiere a la determinación de los objetivos organizacionales, recursos de la empresa
- ∫ Análisis de funciones: se refiere a la tarea, define cómo se debe realizar una actividad de manera eficaz y eficiente. A su vez muestra información sobre las capacidades que debe tener el trabajador como por ejemplo: el liderazgo, la comunicación, dinámica de grupos, entre otros.
- ∫ Análisis de personas: se refiere a las pruebas que se les realizan a los trabajadores en conocimientos, actitudes o habilidades, respondiendo a los objetivos de la organización, al comportamiento de los trabajadores para mejorar en los “objetivos organizacionales” (p.259) y finalmente si cuenta con las habilidades, actitudes y conocimientos para realizar las actividades y a su vez ¿qué capacitación requiere para desempeñar el puesto que ocupa?

Es necesario realizar dichos análisis para poder responder a lo que Chiavenato (2008) menciona como la síntesis de esta primera fase. Así, se podría responder a las siguientes preguntas: “¿Quién debe ser capacitado?, ¿cómo capacitar?, ¿en qué capacitar?, ¿quién capacitará?, ¿dónde se capacitará?, ¿dónde se capacitará?, ¿cuándo capacitar? Y ¿para qué capacitar?”. (p.380)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008) menciona que, en esta fase se establece la situación ideal de la organización y de los trabajadores, se define la situación real y se aplica una evaluación individual, se realiza un análisis comparativo entre estas dos situaciones para decidir las estrategias a seguir. También afirma que, “el diagnóstico de necesidades de capacitación se considera la parte medular del proceso. La información que brinda constituirá antecedentes indispensables”. (p.17)

A continuación se muestra en la siguiente figura la diferencia entre la realización actual y los objetivos. (Rodríguez, 2002)

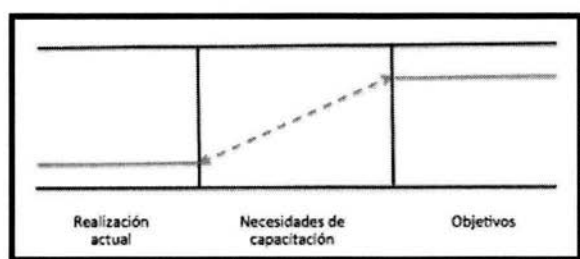


Figura 12. Diferencia entre la realización actual y los objetivos

Fuente. Adaptado por M. Hauson y R. Croc K (Citado en Rodríguez, 2002, p.259)

Como vemos, la realización actual es lo que se lleva a cabo dentro de la organización día con día y por medio de la cobertura de la capacitación se logran las metas u objetivos que dicha empresa quiere obtener.

Debido a la complejidad en el proceso de la detección de las necesidades de capacitación existen errores los cuáles Mendoza (2000, p.50) clasifica en tres tipos:

1. Errores tipo alfa: son los errores más graves debido a que aparecen necesidades y no se imparte capacitación al personal.
2. Errores tipo beta: se imparte la capacitación, pero sin justificación de las necesidades reales, y ocasiona que no sea reconocida como una acción fundamental para el desarrollo óptimo de los trabajadores.

3. Errores tipo gamma: estos errores aparecen generalmente cuando se imparte capacitación por "moda", o por que la "competencia lo hace".

Estos errores muestran insuficiencias dentro de la organización. En el caso de los errores tipo alfa, la organización no tiene un proyecto de plan y carrera quien labora.

La mayoría de las organizaciones se encuentran en el caso de los errores tipo Beta, ya que existe capacitación para los trabajadores pero sin una justificación de los cursos que se imparten. En el caso de los errores tipo gamma, se encuentran muchas organizaciones que imparten cursos de "moda" sin hacer un análisis previo de las necesidades de sus trabajadores.

Lo anterior hace reflexionar que en estos casos, al mismo tiempo que no se están utilizando los recursos óptimamente, tampoco se está contribuyendo a conseguir con mayor eficiencia los objetivos que tiene planteados la organización.

III. Técnicas y métodos para la D.N.C

De acuerdo a la literatura consultada en materia de capacitación, se utilizan los términos métodos, técnicas, modelos, medios o instrumentos para la descripción de las formas en las que se puede realizar la detección de necesidades de capacitación. Sin embargo, Mendoza (2000) realiza una discusión sobre métodos y técnicas, donde menciona que es importante "reconocer que la capacitación y el desarrollo están aún en una etapa formativa y que todavía no poseen un léxico estandarizado". (p.159)

Técnicas

Dentro de la literatura especializada en el tema, encontramos diversas propuestas que nos describen las técnicas para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. Dichas técnicas, como conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, pueden contemplar desde una pregunta oral o escrita hasta un diseño amplio y complejo de investigación.

Para fines de este informe profesional, se define técnica como "el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuáles se efectúa el método" (Munch, 2007, p. 14). Es decir, la técnica proporciona las herramientas para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

A continuación se señalan diferentes técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación que consideran algunos autores:

Tabla 1
Técnicas de detección de necesidades de capacitación
Nota: * Técnicas de grupos de discusión. Fuente: Propia.

TÉCNICAS	AUTORES										TOTAL
	CHIAVENATO	SILICEO	GRADOS	REZA TROSINO	MENDOZA	UCECA	LLANOS RETE	SMITH Y DELAHAY E	STPS	PINTO	
Examen administrativo a empleados	1										1
Solicitud de supervisores y gerentes	1										1
* Reuniones interdepartamentales	1										1
Entrevista de salida	1										1
Evaluación del desempeño	1	1			1	1				1	5
Observación	1		1		1				1		4
Cuestionario	1				1	1	1		1		5
Examen	1										1
Entrevista individual		1	1		1	1	1		1		6
* Entrevista en grupo		1			1	1	1				4
Inventario de recursos humanos		1	1		1				1		4
Datos estadísticos		1									1
* Comités		1			1		1				3
Informes		1									1
Opinión		1									1
Diagnóstico organizacional		1						1			2
Quejas y sugerencias			1								1
Análisis de puestos			1	1					1	1	4
Encuestas			1		1	1	1				4
Tarjetas			1		1		1				3
Tormenta de ideas			1		1				1		3
Phillips 66			1								1
* Reunión tipo corrillos			1		1	1	1		1		5
* Grupos focales				1							1
Análisis de problemas				1			1			1	3
Lista de verificación					1				1		2
Evaluación de mérito					1						1
Planeación de carrera					1						1
Periodo de actuación							1				1
Pruebas psicológicas								1			1
* Reunión creativa						1					1

Como vemos en la tabla anterior, la técnica que más autores proponen es la entrevista individual, esta técnica es un “interrogatorio dirigido” (Mendoza, 1988, p.88) por una persona que se encuentra preguntando o interrogando, con el objetivo de obtener información de un diferentes temas o uno específico.

La evaluación del desempeño es la segunda técnica con mayor mención por los autores revisados junto con el cuestionario y la reunión tipo corrillos. Menciona Baca (2010, p.235) que la evaluación del desempeño es, “una herramienta importante para las organizaciones que quieren invertir en las personas, les ayuda a conocerlas mejor y a utilizar de manera apropiada tanto sus competencias como habilidades, ubicándolas en el lugar donde se puedan desempeñar mejor de acuerdo al perfil que presentan.” Se caracteriza por manifestar el grado en que se cumplieron los objetivos, se utiliza una medición integral tanto de la conducta profesional como del logro de resultados.

Esta técnica es empleada para medir el desempeño del trabajador en un puesto determinado, es decir, en el comportamiento de la persona y su potencial de desarrollo a futuro. Permite hallar problemas en la supervisión del personal o en la integración del trabajador con la organización. Muchinsky (2007) señala que, el principal uso de la evaluación del desempeño es la retroalimentación al empleado. Ésta destaca las fortalezas y debilidades de los empleados buscando encontrar las causas y establecer acciones de común acuerdo con la persona evaluada. Como esta evaluación debe referirse solamente a características relacionadas con el trabajo las deficiencias o debilidades se convierten en los objetivos de la capacitación, convirtiéndose en una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Por otro lado, los autores revisados anteriormente proponen a los grupos de discusión, (comités, reuniones creativas, tormenta de ideas, corrillos, phillips 66 y grupo focal) como una posible técnica para llevar a cabo el D.N.C. Los grupos de discusión son considerados como reuniones de trabajo con los empleados y se busca estudiar las causas de un problema laboral y definir en qué habilidad, conocimiento o actitud se puede capacitar.

En estos grupos, se propicia la interacción de los miembros, y se toman diferentes perspectivas de vivencias, opiniones, y experiencias, y con ello se ofrece una información cualitativa, que puede ser muy útil para los fines administrativos. Se realizan procesos de

interacción, discusión y elaboración de acuerdos, la participación es dirigida, se registra la experiencia grupal, se utilizan lenguajes sencillos y en general la entrevista se desarrolla de manera abierta pero estructurada.

Reza (2006), advierte que como una de las principales ventajas es la existencia de una interacción social, dada su amplia participación; aunque también reconoce que es una técnica de difícil planeación, y si el facilitador no es hábil, las conclusiones que se obtengan pueden ser equivocadas.

Las etapas que deben seguirse en la técnica de grupos de discusión son: la definición de objetivo, formulación de cronograma de actividades, determinación de invitados para integrar el grupo de discusión, elaboración de la guía básica de preguntas, identificación de acciones logísticas a considerar, selección del moderador: el eje principal sobre el cual gira el proceso de investigación, selección del lugar de la reunión, moderación de la sesión e interpretación de los resultados e informe final.

También conviene seleccionar a un relator para tomar notas del contenido de las reuniones y un observador quien después puede retroalimentar al moderador y a los relatores acerca de lo que el observó.

El moderador debe ser diestro en el manejo de grupos, empático, promotor de la participación, con capacidad para escuchar y comprender los temas a tratar; debe centrar las discusiones en el tema, manejar adecuadamente las preguntas, mantener contacto visual con los participantes, y otras características de esta naturaleza.

El relator debe tener muy buena redacción y ortografía y ser muy objetivo en sus relatos, sin hacer interpretación de los contenidos y aportes. Por su parte, el observador, debe comprender el proceso de los grupos focales, saber escuchar y tener una importante capacidad de observación.

Métodos

Cortés y Monroy (2000) afirman que método “deriva también del griego *méthodo* que significa meta; hacia o más allá, y *odos* que se entiende como vía o camino. Así, método es la manera o proceder; modo ordenado; lógico o sistemático de indagar, instruir, presentar, etc.” Es decir, “un método proporciona el camino, la vía, el proceso que capacita para seleccionar y usar técnicas y éstas capacitan para seleccionar y usar herramientas”.

Para fines de este trabajo, Pinto (2005) y Reza (2006), proponen diferentes métodos para la detección de necesidades de capacitación como a continuación se describen.

Los métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación que menciona Pinto (2005) son los siguientes:

1) **D.N.C con base en puesto/persona.** Como su nombre lo indica este método contempla los conocimientos y habilidades de una persona para desempeñar un puesto. Pinto (2005), comenta que este método es aplicado generalmente en los puestos operativos de una organización, que son los mayores desde el punto de vista cuantitativo, y son muy claros en el ámbito industrial.

Los resultados devienen en una capacitación correctiva que pretende uniformar las aptitudes del personal para el cumplimiento de diferentes estándares.

Dentro de las ventajas contempladas en este método se encuentra que, permite sistematizar la capacitación y establecer estándares. También clarifica la labor de los supervisores y facilita la comunicación con los grupos. Dentro de las desventajas se menciona que en los mandos medios no se puede aplicar, porque su responsabilidad no es operativa sino que se centra en la solución de problemas. También se corre el riesgo de que en las reuniones se puedan presentar desviaciones hacia otros temas.

Complementariamente, el autor presenta un conjunto de formatos tales como: el modelo de D.N.C con base en requerimientos puesto/ persona, el perfil del puesto, los requerimientos de aprendizaje para el puesto, los niveles de profundidad del aprendizaje y cédulas de diagnóstico de capacitación puesto/persona.

2) **D.N.C con base en problemas.** Este método es usado para ubicar problemas en el personal de mandos medios, pues a estos se les evalúa justamente por el cumplimiento de objetivos y la solución de problemas. Se considera que aplicándolo se pueden lograr resultados sobresalientes en un plazo corto. Se señala también que conviene realizar primero el D.N.C puesto/persona, porque así se cuenta con una plataforma previa.

¿Cuáles son los problemas de las organizaciones? No cabe duda que los desperdicios, los gastos innecesarios, los retrasos, los errores, así como los accidentes, reales o potenciales son algunos de los elementos problemáticos de toda empresa, y debe reconocerse que muchos de ellos tienen como causa la falta de capacitación del personal.

Dentro de las ventajas de este método, se encuentra que, constituye una herramienta práctica que puede tener un alto impacto, además de incorporar al personal de diferentes áreas para solucionar problemas, y proporciona claridad a las partes involucradas para erradicar con los problemas que existan.

Dentro de las desventajas se menciona la difícil aplicación en empresas en donde no exista una cultura de productividad, y para que se pueda aplicar debe existir la voluntad de reconocer errores.

3) **D.N.C con base en el desempeño.**

Este método es aplicable cuando las personas ya están preparadas para un puesto, y se debe vigilar que logren los objetivos establecidos. Conviene que exista un método de evaluación de desempeño.

En concreto, se buscará el diagnóstico de:

- ∫ El cumplimiento de objetivos
- ∫ La creatividad
- ∫ La innovación
- ∫ El trabajo en equipo
- ∫ El liderazgo

Presenta la ventaja de asegurar el rendimiento del personal para el logro de objetivos, y reforzar la herramienta de evaluación de desempeño; aunque una de sus limitaciones es que pocas empresas tienen una evaluación del desempeño eficiente.

4) **D.N.C con base en multihabilidades.** Este método es aplicable en empresas que trabajan por procesos y han superado la organización tradicional. En estas organizaciones los operadores pueden inclusive dominar tareas de otros puestos.

Las multihabilidades se entienden como “el conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un operario, a fin de que se desempeñe eficientemente dentro de los estándares de rendimiento esperados”. (Pinto, 2005; pp. 147-148)

El ser un método novedoso que permite la respuesta del personal, y el contribuir a la cuantificación, se consideran ventajas de este método; aunque se establece que es laborioso por el volumen del análisis y sus resultados son a mediano plazo.

Por otro lado, Reza (2006) expone que la forma de identificar las necesidades de capacitación es a partir de los siguientes métodos:

- 1) Método reactivo: es un método superficial, de bajo costo y se detectan solamente los síntomas. De acuerdo a las necesidades que van surgiendo se atienden. No se establecen planes ni programas.
- 2) Método de frecuencias: Es un método basado atender lo urgente y no lo importante, asimismo se explica a partir de la Ley de Pareto.
- 3) Método comparativo: Se trabaja y se encuentra en lo que “debe hacerse y lo que realmente se hace”. (p.72) Este método se caracteriza por estudiar la situación ideal, la situación real y finalmente se realiza una comparación de ambas.

6. Propuesta para la D.N.C en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)

I. Planteamiento del problema

En la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), el Departamento de Capacitación dependiente de la Dirección de Desarrollo Humano es el responsable del proceso de capacitación de todo el personal que labora en la institución. Las actividades que se hacen para realizar la detección de necesidades de capacitación:

- i. Difusión del proceso para iniciar la D.N.C. por medio de volantes y carteles (anexo 2).
- ii. Aplicación del cuestionario (anexo 3) para D.N.C.
- iii. Análisis de resultados utilizando el método de frecuencias.

El cuestionario empleado para detectar las necesidades de capacitación explora tres rubros fundamentales: capacidades técnicas (específicas y transversales), habilidades requeridas y conocimientos necesarios para realizar las actividades laborales. De estas tres áreas se deriva una lista amplia de temáticas. A los trabajadores se les pide que indiquen en el cuestionario aquellas que consideren necesarias para su desarrollo laboral. Las que tienen mayor demanda, son las que la institución contempla como posibles alternativas de capacitación. Sin que se pueda constatar que esta selección responda a verdaderas necesidades de capacitación; es decir "carece de lo que se debe ser y hacer".

II. Justificación de la propuesta

En virtud de que en la realidad no se lleva un proceso de detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) sistemático y objetivo, mi propuesta está sustentada en el aprovechamiento de los recursos existentes en la organización.

En la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) existe un programa de evaluación del desempeño que la Subdirección de Innovación y Calidad lleva a cabo anualmente, la cual se realiza a partir de la información de las descripciones de puestos que la organización tiene¹. Estas descripciones reflejan el plan que la organización determina para cada puesto proporcionando información acerca de lo que se espera que realice el personal en su puesto, y los resultados de las evaluaciones proporcionan información sobre el desempeño real que ha tenido cada trabajador en el tiempo evaluado, es decir, aportan datos sobre los trabajadores y sectores que requieren atención, así como, el potencial de cada uno en su puesto, al contrastar el “deber ser, hacer y saber” que el organismo requiere contra el desempeño real.

Es importante señalar que en la CONADE se realizan varias evaluaciones anualmente, entre ellas la evaluación del desempeño (anexos 4 al 9) con el fin de “evaluar el rendimiento de Servidor Público respecto al ejercicio de las funciones que tiene conferidas el puesto que ocupa y su contribución al logro de los objetivos y metas institucionales, así como, el que mediante los resultados de esa evaluación adviertan si el Servidor Público generó un desarrollo profesional y/o propició la mejora de la Función Pública en el ámbito de la institución (CONADE, 2011). Dicha evaluación comprende varios rubros:

- ∫ **Autoevaluación del Desempeño:** A partir de las metas que se establecen de común acuerdo entre el superior jerárquico y el trabajador para medir su eficacia y productividad en el desempeño laboral, el trabajador se autoevalúa sobre la actuación profesional y el desarrollo personal. (anexo 4).

- ∫ **Evaluación de actividades extraordinarias:** Se entiende por una Actividad Extraordinaria las comisiones oficiales que se determinen relevantes para el

¹¹ Por ser material confidencial, no fue posible obtener mayor información al respecto, por lo que no se anexan estas

cumplimiento de los objetivos institucionales o que sean significativas para el desarrollo del capital humano y, en su caso, mejoren la institución. Esta evaluación la hace el superior jerárquico o supervisor de cada empleado (anexo 5).

- ∫ **Evaluación de Estándares de Actuación Profesional:** Se miden las capacidades gerenciales o directivas. Es aplicado por el superior jerárquico o supervisor (anexo 6).

- ∫ **Evaluación de actividades destacadas:** La actividad destacada se define como una aportación realizada por iniciativa propia del Servidor Público evaluado, que contribuya a mejorar el desempeño de sus funciones, del desarrollo del capital, de la institución o aporten beneficios a la población; y cuyos resultados pueden ser verificados. Esta evaluación la realiza el jefe inmediato (anexo 7).

- ∫ **Autoevaluación anual de capacidades genéricas o directivas** se refiere a la Evaluación de Capacidades Gerenciales o Directivas como por ejemplo; Visión Estratégica, Liderazgo, Orientación a Resultados, Negociación y Trabajo en Equipo. El máximo total a obtener es 100 puntos. (anexo 8).

Finalmente, en el **formato de calificación** (anexo 9), el Jefe inmediato o Supervisor debe anotar las Observaciones correspondientes sobre el subordinado evaluado. En esta hoja aparece automáticamente la calificación anual obtenida en las cinco evaluaciones por trabajador y el nivel de desempeño correspondiente.

El resultado global de la evaluación del desempeño anual se clasifica en una escala de calificación de 0 a 100 puntos con un decimal, la cual identifica los resultados de desempeño determinados en el numeral 56.6 fracción V del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, última reforma publicada en Diario Oficial de la Federación el 29 de agosto de 2011, de la siguiente manera:

a) Sobresaliente: de 100 a 90.0 puntos.

b) Satisfactorio: de 89.9 a 70.0 puntos.

c) Aceptable: de 69.9 a 60.0 puntos.

d) No Aceptable: de 59.9 a 0 puntos. Las calificaciones comprendidas en este rango serán consideradas equivalentes a no aprobatorio o no acreditado.

De acuerdo con mi experiencia al haber realizado mi servicio social en CONADE, mi propuesta para realizar la D.N.C. en esta institución se basa en, aprovechar la información que se obtiene en el proceso de evaluación del desempeño del personal, y cotejarla mediante grupos de discusión como estrategia de retroalimentación para la indagación de percepciones y problemas de orden social y organizacional (Bravo, 2013).

- ∫ La información obtenida a partir de los resultados de la evaluación del desempeño da la posibilidad de saber la proporción de los alcances que ha tenido cada trabajador. Koontz y Weihrich (2003) mencionan que, una de las ventajas de esta técnica es “considerar el desempeño pasado, pero otros se enfocan en sus aspectos de desarrollo. Esta orientación a las mejoras apunta al futuro”. Otra de las ventajas que existen es conformar un medio para elevar la calidad de los recursos y servicios. La evaluación del desempeño en CONADE contiene la autoevaluación, y una evaluación objetiva considerando medir si se logra el objetivo previsto o no lo alcanza.
- ∫ Con los grupos de discusión se pretende confrontar la situación ideal con la real, y a partir del análisis de los problemas identificados en la evaluación del desempeño, e involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones para solucionar estos problemas. Los grupos de discusión propician un ambiente de confianza y comunicación para explorar las necesidades reales y expectativas tanto del personal como de la organización; y se puede decir que aumentan la motivación y el compromiso de los involucrados, al sentirse parte del diseño de planes y programas institucionales (Reza, 2006). En estos grupos se realizan procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos, la participación es dirigida, se registra la experiencia grupal, se utilizan lenguajes sencillos. Por lo que este intercambio de

experiencias, conocimientos y propuestas, puede tener como resultado, no solamente una suma de ideas aisladas, sino lineamientos cualitativamente mejor formulados que si se intentan a título individual.

Por tanto, la combinación de considerar los resultados de la evaluación del desempeño con la aplicación de la técnica de grupos de discusión, permitirá obtener información confiable y válida en cuanto a las verdaderas necesidades de capacitación que se presentan en CONADE. Un minucioso análisis de dicha información en trabajo de gabinete, dará como resultado el contenido esencial del plan anual de capacitación.

Ambas técnicas tienen ventajas y diferentes usos de acuerdo a las necesidades de capacitación que cada organismo requiere, en el caso de CONADE se busca mayor participación de parte de los trabajadores y comunicación con sus superiores. Ambas técnicas propician la interacción de los miembros, toman en cuenta diferentes perspectivas de vivencias, opiniones, y experiencias, y con ello ofrecen una información cualitativa y cuantitativa de la situación real.

III. Propuesta.

A. Objetivos

General:

Implementar un proceso de detección de necesidades de capacitación sistemático y objetivo para el personal que labora en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE).

Específicos:

- ∫ Obtener información cuantitativa sobre las necesidades de capacitación del personal que labora en la CONADE a partir de los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- ∫ Obtener información cualitativa generada en el trabajo de grupos de discusión.
- ∫ Determinar el conjunto de planes y programas de capacitación que realmente necesita la organización para el logro de sus objetivos.

B. Procedimiento

Esta propuesta contempla siete fases:

1. Solicitar a la Subdirección de Innovación y Calidad los resultados de la evaluación del desempeño.
2. Analizar la información proporcionada.

Se deberá revisar, en el “**Resumen de Calificación Anual por rubro**” (anexo 9), los resultados de las evaluaciones de cada uno de los trabajadores que fueron evaluados en el año, para identificar aquellos que hayan obtenido puntajes bajos ya sea en el desempeño de metas individuales, desempeño de capacidades gerenciales o directivas y/o en su autoevaluación de desempeño, de acuerdo a los siguientes parámetros:

- ∫ **No aceptable:** en el cumplimiento de metas (anexo 4).
- ∫ **No satisfactoria:** en el cumplimiento de actividades satisfactorias (anexo 5).
- ∫ **Poco característico o no característico:** en el nivel de comportamiento (anexo 6 y 8).
- ∫ **Mínimo aceptable:** en aportaciones destacadas (anexo 7).

Para identificar los rubros en los que los trabajadores fueron evaluados con puntajes bajos, se revisarán los 5 formatos con los que se evalúa su desempeño (anexos 4, 5, 6, 7 y 8).

Dichos trabajadores serán canalizados a formar parte de un grupo de discusión para que a partir de las problemáticas detectadas, se identifiquen sus necesidades de capacitación.

3. Identificar las problemáticas comunes por área.

Una vez identificadas las problemáticas que presenta cada trabajador, éstas se agruparán para poder planear la integración de los grupos de discusión.

Se realiza un análisis de frecuencias de éstas, por área de trabajo ya que pueden representar áreas de oportunidad para la capacitación de los trabajadores.

Por ejemplo: en el Formato de Evaluación del Desempeño de Estándares de Actuación Profesional (anexo 6), los rubros que se evalúan son: visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, negociación y trabajo en equipo. Si un trabajador obtuvo puntaje bajo en alguno de estas capacidades gerenciales o directivas, será considerado junto con otros trabajadores de la misma Dirección o Subdirección con evaluaciones semejantes, en esos rubros para trabajar en un grupo de discusión.

4. Integrar los grupos de discusión.

Después de revisar las incidencias de las problemáticas por trabajador y área de trabajo, y con el propósito de retomar las amenazas y problemas como una oportunidad, se procederá a elegir los integrantes de los grupos de discusión, que deberán tener estas características:

- ∫ Los trabajadores serán agrupados por Subdirección y/o Dirección a la que se encuentren adscritos considerando además, la problemática identificada (rubros con desempeño deficiente)
- ∫ El número de participantes será de 8 a 12 personas y la técnica a aplicar (grupos focales, phillips 66, reuniones creativas, etc), será determinada por el Departamento de Capacitación a partir de la problemática identificada y área de trabajo involucrada.

Cabe considerar que el grupo de discusión podrá estar constituido por trabajadores de cualquier nivel (operativo, mandos medio y superior) y, también participarían los empleados que estén contratados bajo el régimen de honorarios.

5. Conducir los grupos de discusión.

Para que los grupos de discusión puedan lograr su cometido, en cuanto a la identificación de las causas de las problemáticas y sus posibles soluciones, se propone que se trabaje conforme a los siguientes puntos:

- ∫ Bienvenida.
- ∫ Presentación de los participantes y de los moderadores y facilitadores.
- ∫ Explicación de objetivo (s) y metodología que se va a desarrollar. Se debe señalar claramente el propósito que se quiere trabajar en cada grupo.

- ∫ Planteamiento de la problemática para desarrollar el aspecto sustantivo del grupo de discusión. Este punto, se deriva de los resultados de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores participantes. Previamente se lleva una guía de temas y preguntas a tratar a partir de la problemática identificada.
- ∫ Retroalimentación. En este momento estará participando una persona que, independientemente del puesto que ocupe dentro del Departamento de Capacitación haya demostrado habilidades y conocimientos en esta materia. Debe retomar el planteamiento del problema junto con las observaciones y conclusiones a los que haya llegado cada grupo de discusión.

Resulta fundamental considerar a tres facilitadores, quienes serán los encargados de coordinar y dirigir el trabajo en cada grupo de discusión, tomar notas y observar los acontecimientos del grupo para una posterior retroalimentación que contemple posibles formas de abordar la problemática planteada inicialmente. También deben facilitar la integración del grupo y provocar la participación de los trabajadores.

Por lo que se sugiere que estas personas se elijan de entre los titulares de la Subdirección de Innovación y Calidad y los titulares de los Departamentos de Capacitación y Desarrollo Organizacional cuyo perfil requiere de características tales como: agilidad en el manejo del grupo, empatía, claridad, imparcialidad, manejo de imprevistos, etc., necesarias para la conducción y manejo de grupos .

Los facilitadores deben estar en sintonía para evitar interpretaciones opuestas entre ellos mismos.

6. Analizar las conclusiones de los grupos de discusión.

Las conclusiones a las que se lleguen en los grupos de discusión serán materia prima para la toma de decisiones en el tema de la capacitación para la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte.

Los reportes y/o documentos que resulten del trabajo de los grupos de discusión se revisarán minuciosamente, haciendo un análisis y una sistematización de los aspectos relevantes (objetivos y respuestas a los problemas planteados) que formarán parte del Plan Anual de Capacitación.

En dicho análisis se podrán ver con toda claridad cuales son las áreas que requieren ser fortalecidas para solucionar las problemáticas identificadas y mejorar el desempeño del personal.

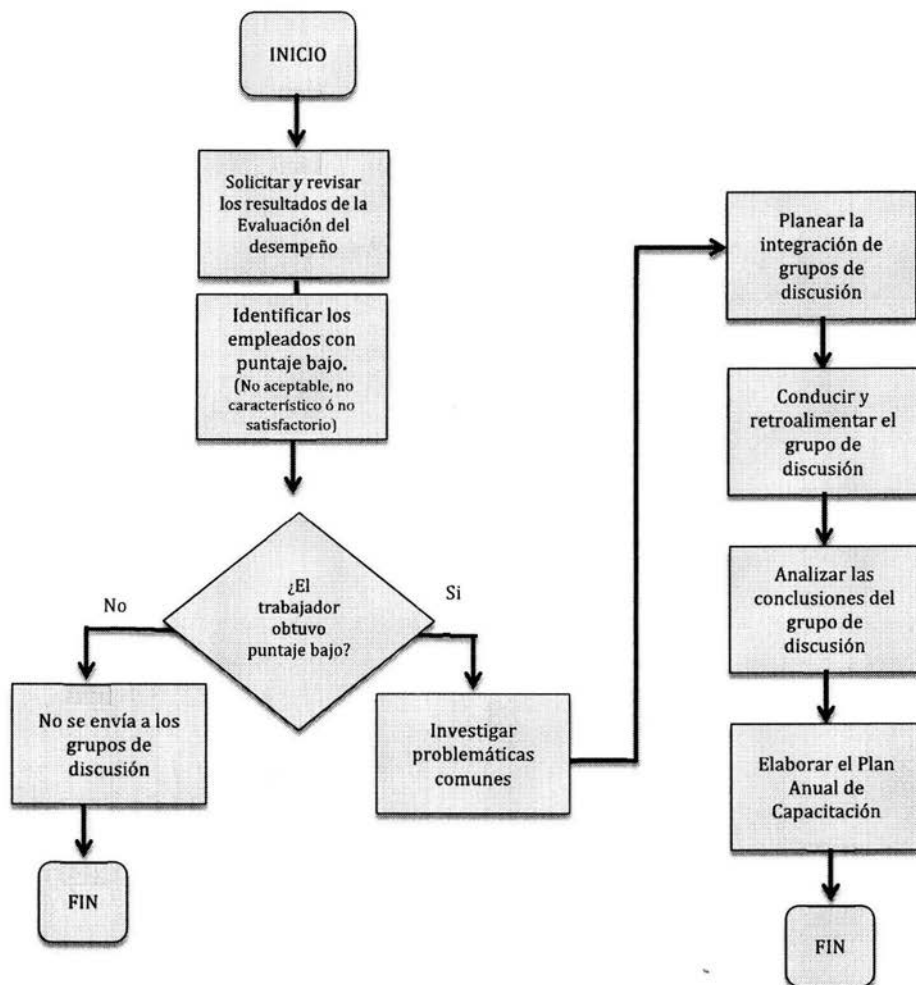
7. Elaborar el Plan Anual de Capacitación.

Esta última etapa es esencialmente un trabajo de gabinete que se lleva a cabo en el departamento de capacitación que es el responsable de la detección de necesidades y del resto del proceso de capacitación.

Se deben integrar los análisis de los resultados de las evaluaciones del desempeño y de los grupos de discusión elaborados en las fases anteriores para determinar las acciones a realizar durante el año; propiciando una mejora en los servidores públicos y la organización.

El Plan Anual de Capacitación es un documento detallado en donde se establece el alcance, la justificación, fines, objetivos, resultados obtenidos en el D.N.C, así como los tipos de capacitación, acciones a desarrollar, presupuesto y cronograma de los cursos a impartir. Este Plan Anual de Capacitación es revisado por la Subdirección de Innovación y Calidad y finalmente validado y aceptado por la Dirección de Desarrollo Humano de la CONADE.

Diagrama del procedimiento de la Detección de Necesidades de Capacitación



C. Recursos Materiales

En este aspecto es necesario considerar una lista completa de requerimientos tanto de equipo como de material y de espacios para la realización de los distintos eventos.

Para la conducción de los grupos de discusión en la Comisión Nacional de Cultura Física Y Deporte (CONADE) , se sugiere tener disponible los siguientes recursos:

- ∫ Equipo: computadora, cañón, pintarrón.
- ∫ Material: Presentación en Powerpoint con los resultados de las evaluaciones del grupo que corresponda. Hojas de rotafolios, plumones, hojas, plumas.
- ∫ Espacio físico y mobiliario. De acuerdo con la infraestructura de CONADE podrían ser los espacios conocidos como: la casa del árbol, sala de juntas de la Dirección de Desarrollo y Humano y la sala de juntas de la Dirección de Servicios.

7. Reflexión final

La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte es una organización de carácter público donde está de por medio la necesidad de construir un espacio donde se conforman relaciones intersubjetivas con fines específicos. Ello parte de la comprensión del siguiente hecho: las personas que ahí laboran configuran su identidad desde su "ser servidor público", lo cual les confiere ciertas demandas que obedecen a su obligación de servicio y compromiso para con el país. Sin duda que se hacen muy buenos esfuerzos en beneficio del deporte en México, y en las áreas dando apoyo a esto, pero, al mismo tiempo creo podrían mejorarse muchas de las tareas que se realizan, para el logro de los objetivos planteados. A este propósito se ha dedicado el presente informe.

El trabajo mas relevante de la psicología organizacional dentro de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte en el departamento de capacitación es lograr atender al desarrollo integral del personal que se encuentra a su servicio. Cabe hacer notar que en el contenido y los propósitos de ésta área de la psicología, que se orienta fundamentalmente al recurso humano de las organizaciones, subyace la idea central del proceso de aprendizaje. Esto es posible gracias al conocimiento de la psique humana que da la psicología. En muchas áreas contribuye desde la selección del personal hasta su capacitación y superación permanente. Todo esto, contribuye a un mejoramiento como organización.

La detección de necesidades de capacitación busca identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que puedan desarrollar, potenciar y fortalecer para mejorar el desempeño laboral de cada trabajador/a dentro de su área de trabajo. Por tanto la propuesta de revisar los resultados de la evaluación del desempeño y la integración de los grupos de discusión es una posibilidad de mejorar sustancialmente los propósitos del proceso de la capacitación en CONADE. Esto es así, entre otras razones porque considero que con estas técnicas existirían procesos comunicativos en la organización, y desde el mismo diseño que contempla la reflexión y el intercambio de experiencias y opiniones permitiría desde ese mismo momento, una motivación para formular propuestas cada vez más pertinentes e inteligentes, orientadas a la celebración de talleres, cursos y seminarios, que eleven el nivel del personal involucrado al servicio de la institución.

Pensar en la importancia de esta fase del proceso de capacitación permite darnos cuenta que es el eje fundamental para el desarrollo del personal en una organización por que nos permite contar con trabajadores con las capacidades, habiidades y conocimientos necesarios; así como la existencia de un desarrollo profesional y personal en cada uno de ellos.

De manera personal agregaría la siguiente reflexión: la realización del Servicio Social en CONADE y la respectiva titulación a través de un informe profesional del trabajo desempeñado en la Institución configuran una propuesta de articulación entre el espacio académico universitario con otras instituciones públicas del país. Por una parte, el que como estudiantes realicemos nuestro Servicio Social en dichas instituciones nos forma profesionalmente, en tanto que nos acerca a la compleja realidad de demandas y problemas de la sociedad. Por otra parte, al realizar un informe de Servicio Social como trabajo de titulación permite retribuir a la misma institución a través del esfuerzo riguroso que implica la producción de conocimientos a partir del referente empírico que significó el trabajo realizado.

Finalmente, haber realizado mi servicio social en CONADE fue una gran oportunidad, porque esta institución sirve a un objetivo que yo he valorado mucho en mi vida, que consiste en la práctica del deporte.

Todo lo anterior fomenta valores, como el hecho de generar el trabajo en equipo, y actuar conforme a reglas éticas en la vida, en el deporte y en la psicología.

Por lo tanto, siento mucha gratitud de haber podido contribuir a estos nobles fines, en el área específica de la capacitación de los recursos humanos de dicha institución. Sin duda ha sido una experiencia profesional y personal muy relevante para mí, pues me permitió aproximarme a un campo en el que mi disciplina universitaria se desarrolla dentro de las instituciones; y, desde el punto de vista personal, me permitió enfrentar retos cotidianos para contribuir al mejoramiento de la organización coordinando mis esfuerzos en un grupo de servidores públicos con una gran vocación de servicio.

8. Fuentes consultadas

- Alles, Martha. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Baca, Gabriel. (2010). *Administración integral. Hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bentley, Trevor. (1993). *Capacitación empresarial*. Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Bohlander, George. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Ed. Thomson.
- Bravo, C.D. (2013). *El diagnóstico de necesidades de capacitación en la Universidad Nacional Autónoma de México* (tesis). México: Facultad de Psicología, UNAM.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Ed. Mc Graw Hill
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2007). México: Colección Jurídica, Editorial Esfinge.
- Cortés, Manuel & Monroy, Germán. (2000). Metodología y métodos en administración publicado en Flores, S.J. & Estrada, G. Organización, administración y cambio en México. México; Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco.
- Craig, Robert, L. (1987). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. México: Ed. Diana.
- Galeano, Eduardo. (2011). *El libro de los abrazos*. Mexico: Siglo XXI Editores S.A. de C.V.
- Grados, J. A. (2009). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Trillas.
- Jiménez Guzmán, María Lucero. (2012). *Juventud precarizada*. Universidad Nacional Autónoma de México: Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.

Koontz, Harold & Wehrich, Heinz. (2003). *Administración: Una perspectiva global*. México: Ed. Mc Graw Hill.

Llanos Rete, Javier. (2005). *Integración de recursos humanos*. México: Trillas.

Ley Federal del Trabajo. En: Cuadro Comparativo elaborado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Disposiciones de la Ley Federal del Trabajo anteriores y el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. (DOF 30 de noviembre del 2012).

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Diario Oficial de la Federación, 28 de diciembre de 1963. Última reforma publicada el 3 de mayo del año 2006. (www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/111.doc)

Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. (2011). Diario Oficial de la Federación.

Manual de Recursos Humanos *de la Comisión Nacional de Cultura Física Deporte*. (2012). Recuperado el 17 de octubre del 2013, de http://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Conade/Normateca_Interna/Manuales/MORG_C ONADE_2012.pdf.

Manual de organización de la Comisión Nacional de Cultura Física Deporte. (2012). Recuperado el 17 de octubre del 2013, de http://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Conade/Normateca_Interna/Manuales/MORG_C ONADE_2012.pdf.

Mendoza Núñez, Alejandro. (1998). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.

Mendoza Nuñez, Alejandro (2000). *Capacitación para la calidad y la productividad*, México: Editorial Trillas.

Muchinsky, Paul, M. (2007), *Psicología aplicada al trabajo*. México: Sexta edición: Ed. Thomson Learning.

Munch, Lourdes. (2007). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.

Pinto, R. (2005). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: McGraw-Hill.

Reza, T. Jesús, C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama Editorial.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). *Administración moderna del personal*. México: Cengage Learning.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2012). *"Cuadro comparativo de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo anteriores y el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo"*.

Secretaría de Educación Pública. (2004). *Ley General de Cultura Física y Deporte*. Referencias bibliográficas. México: Recuperado el 17 octubre del 2013, de http://www.conade.gob.mx/pot/fraccion_XIV/2013/Reglamento_de_la_Ley_General_de_Cultura_Fisica_y_Deporte.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). *Guía de capacitación. Diagnóstico de necesidades de capacitación*. México: Recuperado el 21 de octubre del 2013, de <http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/capacitacion/G2-DNC.pdf>

Siliceo, A. (1995). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Smith, Barry, J. & Delahaye, Brian, L. (1990). *El ABC de la capacitación práctica*. México: Ed. McGraw Hill.

Tena Morelos, Adolfo. (1979). *Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento*. México: Fondo Editorial Coparmex.

ANEXOS

ANEXO 1

Carteles para la difusión interna de los cursos de capacitación

El departamento de Capacitación
invita al curso de...

ARCHIVONOMIA

Fecha: Del 17 al 21 de Octubre
Duración: 12 horas.

¡ASISTE! 😊

CONADE

INFORMES: jose.corona@conade.gub.uy
Ext. 3724

LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

Te invita al curso de:

**Superación Personal
Autoestima**

¡ASISTE! 😊

Fecha: Del 16 al 20 de Noviembre

CONADE

INFORMES: jose.corona@conade.gub.uy
Ext. 3724

LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

TE INVITA A LA COBERTEORÍA

"COACHING"

Fecha: 12 de Octubre
Horario: 11:00 am
Lugar: Auditorio de Medicina

¡te esperamos!

INFORMES: jose.corona@conade.gub.uy
Ext. 3724

CONADE

LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

TE INVITA AL CURSO DE:

INTEGRACIÓN Y PERFIL DEL SERVIDOR PÚBLICO E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Fecha: 17 de Noviembre

CONADE

LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

TE INVITA AL CURSO:

TRABAJO EN EQUIPO

Fecha: 7 al 10 de Nov.
Horario: 19:00 am-1:00pm
Lugar: Auditorio

CONADE

INFORMES: jose.corona@conade.gub.uy
Ext. 3724

LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

TE INVITA AL CURSO DE:

LECTURA RÁPIDA

Del 5 al 8 de Diciembre
Horario: 11:00 a 14:00
Lugar: Auditorio de Medicina

CONADE

LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

TE INVITA AL CURSO:

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Fecha: 24 al 26 de Octubre
Horario:
Lugar: Casa del Artes
Duración: 12 horas


¡no faltes!

CONADE

INFORMES: jose.corona@conade.gub.uy
Ext. 3724

ANEXO 2

Carteles para la difusión interna para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación



¡Participa en esta opción!

La capacitación es una inversión debemos de sustentarla con necesidades reales de nuestro personal, y para conocerlas no olvidas: **¡PARTICIPAR!**

¡TE ESPERAMOS!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¡PARTICIPAR!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.




Evita riesgos de trabajo

¡Capitarse es la opción!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¡PARTICIPAR!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.



AUMENTA LA CALIDAD DE TU VIDA Y TRABAJO

¡PARTICIPA!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¡PARTICIPAR!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.



El desarrollo de la CONADE se sustenta en el desarrollo del personal. ¡NO LO OLVIDES. PARTICIPA!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¡PARTICIPAR!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.



¿Para qué capacitarnos? Para hacer frente a los retos que se avecinan.

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¡Estamos esperando con expectativa!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.



El que sabe puede... ¡Capítate!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¡PARTICIPAR!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.




Construye tu futuro

La capacitación está en tus manos.

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¿Qué curso necesitas?

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.




¡Desarrolla TUS Habilidades!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¡TE ESPERAMOS!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.



ELEMENTO TRANSFORMADOR: LA CAPACITACIÓN

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

¡PARTICIPAR!

Reserva el espacio con el Personal de Recursos de Capacitación (PRC) en la oficina que te indicamos, para el día y hora de la capacitación que deseas.

ANEXO 3

Cuestionario

“Reporte de Detección de Necesidades de Capacitación”

COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

**REPORTE DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) PARA EL
PAC 2013**

Objetivo: El presente formato tiene la finalidad de recabar información confiable sobre los requerimientos en materia de Capacitación, de los Servidores Públicos adscritos a sus respectivas áreas de trabajo de esta forma se constituirá el Plan Anual de Capacitación.
PERSONALIZA TU CAPACITACIÓN.

NOMBRE:

PUESTO:

REPORTA A:

NO. DE PERSONAS

QUE SUPERVISA:

1. **Procedimientos Certificados del Sistema de Gestión de la Calidad en los que participa:**

2. **Temática de capacitación que solicita y que se encuentra relacionada directamente con el proceso o procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad.**

3. **Capacidades técnicas que requiere para realizar sus actividades laborales.**

TÉCNICAS ESPECÍFICAS:

ACTUALIZACION SECRETARIAL	()	ATENCION Y PREVENCION DE	
CURSO DE LA FED INT DE MEDICINA DEL DEPORTE	()	LESIONES DEPORTIVAS	()
DOCUMENTOS NORMATIVOS EMITIDOS POR EL CONAC	()	CURSO DE LA ASOCIACION INTERNACIONAL DE MEDICINA DEL DEPORTE	()
ADMINISTRACION DE ALMACENES	()	AUTOCAD	()
ADMINISTRACION DE CENTROS DE CÓMPUTO Y RECURSOS INFORMATICOS	()	BASES DE DATOS ACCESS	()
CORREO ELECTRONICO OUTLOOK	()	COORDINACION DE CURSOS	()
ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	()	PROGRAMACION EN SQL	()
DOCUMENTACION DE SISTEMAS PROCESO PENAL FEDERAL	()	CABLEADO ESTRUCTURADO E INSTALACION DE FO	()
		MATERIA DE ADQUISICIONES Y OBRAS PUBLICAS ORTOGRAFIA Y REDACCION	()
ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	()	CARPINTERIA	()
ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION	()	CERRAJERIA	()
COSTEO DE PLAZAS	()	OFFICE	()
ADMINISTRACION DE PORTALES DE INTERNET	()	CONTABILIDAD ASISTIDA POR COMPUTADORA	()
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y FINANCIEROS	()	CONTABILIDAD FINANCIERA	()
CURSO VISA 2013	()	CURSO DE WINDOWS	()
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y FINANCIEROS	()	OPERACION DE MICROCOMPUTADORAS	()
DISEÑO GRAFICO	()	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	()
ALBAÑILERIA	()	DERECHO CONSTITUCIONAL	()
DISEÑO DE SISTEMAS DE CÓMPUTO ANALITICA DE LABORATORIO	()	PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS	()
ANTIDOPAJE	()	CONTRATACION Y SEGUIMIENTO EN EL CAPITULO 3000	()
DISTINTIVO H	()	CONTRATOS Y CONVENIOS	()
CONTROL DE BALANCE SCORT CARD PLANNING AND ADMINISTERING	()	DESCRIPCION Y PERFILES DE PUESTOS	()
WINDOWS SERVER 2008 SERVERS	()	ORGANIZACION Y CONSERVACION DE ARCHIVOS DE TRAMITE	()
EDICION DE SISTEMAS DE VIDEO NO LINEALES	()	NUTRICION	()
EDUCACION EN DIABETES	()	MANTENIMIENTO	()
ELABORACION DE DOCUMENTOS JURIDICOS	()	MARCAS Y PATENTES	()
ELABORAR BASES DE REACTIVOS ESPECIALIDAD EN ARCHIVÍSTICA	()	MEDICINA DEL DEPORTE Y DESEMPEÑO FISICO	()
EXCHANGE SERVER 2007 CONFIGURATION	()	MERCADOTECNIA	()
FARMACOLOGIA DE SUSTANCIAS TIPO DOPING	()	MICROSOFT OFFICE	()
FISIOLOGIA DEL DEPORTE	()	COMMUNICATIONS SERVER 2007 CONFIGURING	()
FISIOTERAPIA	()	MICROSOFT SHAREPOINT SERVER 2010	()
FLASH PLAYER	()	MICROSOFT WINDOWS	()
FLUJO DE EFECTIVO	()	SHAREPOINT SERVICES 3.0 – APPLICATION DEVELOPMENT	()
GRAFICAS	()	NOMINAS FINIQUITOS	()
HARDWARE DE LOS EQUIPOS DE COMPUTO	()	LIQUIDACIONES	()
HERRERIA	()	OPERACION DE UNIDADES DE SERVICIO PUBLICO	()
INGLES	()	JUICIO DE AMPARO	()
INSTALACIONES HIDRAULICAS Y DE GAS	()	LENGUAJES Y SOFTWARE DE PROGRAMACION	()
INTERPRETACION DE LA NORMA ISO 9001:2008	()	LEYES EN MATERIA FISCAL	()
		LEYES ISR E IVA	()
		MANEJO DE EQUIPO AUDIOVISUAL	()
		MANEJO DE EQUIPO DE RADIO Y TV	()

TÉCNICAS TRANSVERSALES:

	()	CONTROL PRESUPUESTAL Y AVANCE	()
ADMINISTRACION DEPORTIVA	()	FISICO FINANCIERO	()
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	()	DESARROLLO DEL PERSONAL	()
APLICACION E INTERPRETACION DE	()	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y	()
PRUEBAS PSICOMETRICAS	()	CAPACIDAD DE GESTION	()
AUDITORES INTERNOS NORMA ISO	()	DISEÑO DE ESTRUCTURAS	()
9001:2008	()	ORGANIZACIONALES	()
AUDITORIA AL DESEMPEÑO	()	DISEÑO Y EVALUACION DE	()
AUDITORIA GUBERNAMENTAL	()	INDICADORES DE GESTION (MATRIZ	()
AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD	()	DEL MARCO LOGICO)	()
CAPACIDAD DE DE VISION	()	EL DERECHO A LA NO	()
ESTARATEGICA	()	DISCRIMINACION	()
CAPACIDAD DE VISION ESTRATEGICA	()	ELABORACION DE BASES DE DATOS	()
CAPACIDAD DE VISION ESTRATEGICA	()	ELABORACION DE HOJAS DE	()
COMUNICACION EFECTIVA	()	CALCULO	()
COMPETENCIAS LABORALES	()	ELABORACION DE MANUALES	()
CONTRATACIONES Y LICITACIONES DE	()	GUBERNAMENTALES	()
LAS ADQUISICIONES	()	ELABORACION DE ORGANIGRAMAS	()
CONTRATACIONES Y LICITACIONES DE	()	ELABORACION DE PROGRAMAS	()
LAS OBRAS PUBLICAS	()	EVALUACION DEL PERSONAL	()
FISCALIZACION DE RECURSOS	()	MATRIZ DE RIESGOS PARA EL	()
PUBLICOS	()	CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL	()
IMAGEN Y MANEJO EN PUBLICO	()	MEDIOS DE COMUNICACION	()
INTELIGENCIA EMOCIONAL	()	METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA	()
LEGISLACION EN MATERIA DE	()	CONCILIACION DEL CAPITULO 1000	()
ADQUISICION Y OBRA PUBLICA	()	SERVICIOS PERSONALES	()
LEY DE ADQUISICIONES Y SU	()	MOTIVACION	()
REGLAMENTO	()	OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES	()
LEY DE OBRAS PUBLICAS Y SU	()	PENSAMIENTO ANALITICO Y	()
REGLAMENTO	()	ADAPTACION AL CAMBIO	()
LEY DEL ISSSTE	()	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	()
LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y	()	2007 2012	()
RESPONSABILIDAD HACENDARIA	()	PLANEACION ORGANIZACION Y	()
MANEJO DE ALMACENES	()	DESARROLLO DE EVENTOS	()
MANEJO DE BOLETINES	()	PLANEACION PROGRAMACION Y	()
MANEJO REGISTRO Y CONTROL	()	EJECUCION DE PROYECTOS	()
PRESUPUESTAL CAPITULO 1000	()	POLITICAS PUBLICAS EN MATERIA DE	()
SERVICIOS PERSONALES	()	CONTRALORIA Y FISCALIZACION DE	()
PUBLICOS	()	LOS RECURSOS	()
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	()	RELACIONES HUMANAS	()
PROCEDIMIENTO DE INICITIVA DE	()	RESOLUCION MISCELANEA	()
LEYES	()	SENSIBILIZACION EN GENERO	()
PROCESO LEGISLATIVO	()	SISTEMAS DE GESTION DE LA	()
PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA	()	CALIDAD	()
REDACCION Y ORTOGRAFIA	()	SUPERACION PERSONAL	()
REFORMAS FISCALES	()		
REGLAMENTO EN MATERIA			
PRESUPUESTAL			

4. Habilidades en las que requiere capacitación para realizar sus actividades laborales.

HABILIDADES:

ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS	()	LIDERAZGO	()
AUDITOR LIDER	()	MANEJO DE PC	()
DELEGAR RESPONSABILIDADES	()	ORIENTACION AL CLIENTE	()
DOMINIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	()	REALIZAR VARIOS PROYECTOS O TAREAS A LA VEZ	()
ELABORACION DE INFORMES	()	RELACIONES PÚBLICAS	()
EXPONER SUS IDEAS CON CLARIDAD	()	TENER INICIATIVA	()
INNOVACION	()	XXXII WORLD CONGRESS OF SPORTS MEDICINE ROMA	()
LECTURA RAPIDA			

GERENCIALES O DIRECTIVAS:

ACTUALIZACION EN MATERIA FISCAL	()	METODOS DE COACHING Y	()
ADMINISTRACION DE PROYECTOS	()	LIDERAZGO PARA EMPRENDEDORES	()
ADMINISTRACION EFECTIVA DE FONDOS Y GASTOS A COMPROBAR	()	REINGENIERIA DE PROCESOS	()
ADMINISTRACION PÚBLICA	()	RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS	()
DISEÑO ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS	()	TALLER DE CAPACITACION PYME	()
DISEÑO IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE POLITICAS PUBLICAS	()	COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA	()
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	()	TALLER DE ENFOQUE ESTRATEGICO	()
ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS	()	TOMA DE DECISIONES	()
HABILIDADES GERENCIALES	()	VISION Y PLANEACION	()
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	()	ESTRATEGICAS	()
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES	()	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	()
		MANEJO DE CONFLICTOS	
		MANEJO Y CONTROL DE ESTRÉS	

5. Conocimientos en los que requiere capacitación para desempeñar sus funciones:

SOLICITUD DNC:

ADMISTRACION DEPORTIVA	()	DIPLOMADO EN ADMINISTRACION DE	
CONTROL DE ESTRES	()	PROYECTOS DE TIC	()
DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS	()	DIPLOMADO EN SEGURIDAD DE LA INFORMACION	()
		PROYECTO DE VIDA	()

VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO:

ACTUALIZACIÓN EN NORMATIVIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL DE ANTIDOPAJE	()	INGLES INTERMEDIO Y AVANZADO	()
CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	()	CONVERSACIÓN	()
CAPACIDAD DE VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	()	LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	()
EQUIDAD DE GÉNERO	()	ORIENTACIÓN AL PÚBLICO	()
FIDEICOMISOS PÚBLICOS	()	ORIENTACIÓN PÚBLICO	()
HOTELERIA	()	PROGRAMA ESPECIAL DE MEJORA DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL	()
INDUCCIÓN A LA CONADE		SOLVENTACIÓN DE OBSERVACIONES DICTAMINADAS POR ÓRGANOS DE FISCALIZACIÓN	

IDIOMAS:

INGLÉS BÁSICO	()	FRANCÉS BÁSICO	()
INGLÉS INTERMEDIO	()	FRANCÉS INTERMEDIO	()
INGLÉS INTERMEDIO	()	FRANCÉS AVANZADO	()

6. Está contratado bajo el régimen de Honorarios SI () NO ()
7. Comentarios y/o Sugerencias:
-

ANEXO 4

Formato de Autoevaluación del Desempeño

“Estándares de actuación profesional”

COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE

**ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL: EVALUACIÓN DE CAPACIDADES O DIRECTIVAS
AUTOEVALUACIÓN**

**DATOS DEL
EVALUADO**

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADO

RFC

CURP

Nº DE CURP

DENOMINACIÓN DEL PUESTO

CLAVE Y NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA

SUBDIRECCIÓN GENERAL

LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN

FIRMA DEL EVALUADO

META 1			PARAMETROS DE EVALUACION				
			EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE	NO APLICA
Unidad de Medida		Ponder					
META 2			PARAMETROS DE EVALUACION				
			EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE	NO APLICA
Unidad de Medida		Ponder					
META 3			PARAMETROS DE EVALUACION				
			EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE	NO APLICA
Unidad de Medida		Ponder					
META 4			PARAMETROS DE EVALUACION				
			EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE	NO APLICA
Unidad de Medida		Ponder					
META 5			PARAMETROS DE EVALUACION				
			EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE	NO APLICA
Unidad de Medida		Pond					

META 6			PARAMETROS DE EVALUACION				
			EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE	NO APLICA
Unidad de Medida							
Pond							
META 7			PARAMETROS DE EVALUACION				
			EXCELENTE	SATISFACTORIO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE	NO APLICA
Unidad de Medida							
Pond							

META 1	META 2	META	META	META 5	META	PROMEDIO		NIVEL DE
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	OBTENIDO	NO
							100.0	MAXIMO
								APROBATORIO

ESTE FORMATO CARECE DE VALIDEZ SI NO REQUISITA EL RECUADRO DE OBSERVACIONES AL MOMENTO DE CALIFICAR

PUESTO DEL EVALUADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

RFC DEL EVALUADOR

CURP DEL EVALUADOR

OBSERVACIONES

ANEXO 5

Formato de Evaluación de Actividades Extraordinarias

“Evaluación Anual que aplica el Superior Jerárquico o Supervisor”

COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS
EVALUACIÓN ANUAL QUE APLICA EL SUPERIOR JERÁRQUICO O SUPERVISOR**

DATOS DEL EVALUADO

_____	_____	_____	_____
APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADO	RFC	CURP	Nº DE CURP
_____	_____		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CLAVE Y NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA		
_____	_____	_____	
SUBDIRECCIÓN GENERAL	LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN	FIRMA DEL EVALUADO	

ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS					
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	CALIFICACIÓN			PUNTOS	
	EXCELENTE	SATISFACTORIA	NO SATISFACTORIA		
	CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD EXTRAORDINARIA ENTRE: 90% A 100%	CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD EXTRAORDINARIA ENTRE: 75% A 89.9%	CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD EXTRAORDINARIA ENTRE: 60% A 74.9%		
1				0	
2				0	
3				0	
TOTAL DE PUNTOS ADICIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE METAS INDIVIDUALES					0

REQUISITOS PARA EVALUAR ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	CUMPLE
El puesto ocupado temporalmente abarcó por lo menos cuatro meses para la evaluación anual.	
El servidor público evaluado alcanzó por lo menos una calificación de satisfactorio en el cumplimiento de sus metas de desempeño individual en el periodo que se evalúa.	
Las actividades extraordinarias cuentan con soporte documental para su verificación y/o seguimiento.	
SUPERIOR JERÁRQUICO O SUPERVISOR DEL EVALUADO	TITULAR DE LA UR EN LA QUE ESTÁ ADSCRITO EL EVALUADO

NOMBRE

NOMBRE

PUESTO

PUESTO

FIRMA

FIRMA

ESTE FORMATO CARECE DE VALIDEZ SI NO REQUISITA EL RECUADRO DE OBSERVACIONES AL MOMENTO DE CALIFICAR

COMENTARIOS

ANEXO 6

Formato de Evaluación del Desempeño

“Estándares de actuación profesional: Evaluación de Capacidades o Directivas”

**ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL: EVALUACIÓN DE CAPACIDADES GERENCIALES O DIRECTIVAS
EVALUACIÓN ANUAL QUE APLICA EL SUPERIOR JERÁRQUICO O SUPERVISOR**

**DATOS DEL
EVALUADO**

_____	_____	_____	_____
APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADO	RFC	CURP	Nº DE CURP
_____	_____		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CLAVE Y NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA		
_____	_____	_____	
SUBDIRECCIÓN GENERAL	LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN	FIRMA DEL EVALUADO	

Visión Estratégica: Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades; Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo; y Anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Asigna prioridades a sus recursos y actividades de trabajo de acuerdo a los objetivos del área.					0
Considera el impacto de sus acciones y las de sus colaboradores en los requerimientos y necesidades actuales de sus clientes internos y de los ciudadanos.					

Liderazgo: Establecer dirección; asumir e impulsar el compromiso con una visión compartida de futuro; Unir y alinear esfuerzos hacia el servicio y otros objetivos institucionales comunes; Organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados; Persuadir a través de involucrar y motivar a otros; Facilitar la acción; Fungir como ejemplo; y Reconocer e incentivar los comportamientos esperados.

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Capta, desarrolla y comparte el conocimiento con sus colaboradores sobre las situaciones y problemas que enfrentan.					0
Se asegura de que su equipo tenga los recursos necesarios para cumplir con su trabajo.					
Les aclara a sus colaboradores el alcance de sus responsabilidades y obligaciones.					

Orientación a Resultados: Garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a la ciudadanía; Empezar acciones oportunas para el logro de los objetivos; Demostrar comportamientos específicos para lograr los resultados, tales como perseverancia, determinación, creatividad, flexibilidad, de interacción, etc; Lograr los objetivos acordados mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos; y lograr resultados de acuerdo a los estándares de calidad, bajos costos y oportunidad.

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Orienta sus acciones a dar respuesta a las necesidades de sus					0
Realiza consistentemente sus tareas en tiempo y calidad.					
Utiliza y aprovecha de manera efectiva los recursos asignados para su trabajo.					

Negociación: Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes partes, basándose en el intercambio de argumentos y propuestas veraces, sólidos y consistentes; Alinear objetivos, alcanzar soluciones y beneficios mutuos; Llegar a un acuerdo entre partes discordantes; E intervenir en situaciones de desacuerdo o conflicto en busca de soluciones aceptables para los involucrados.

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Crea un ambiente de respeto y credibilidad en la relación.					0
Determina con claridad los puntos a negociar.					
Informa durante el proceso de negociación lo que sucede.					

Trabajo en Equipo: Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida; Reconocer y aprovechar el talento de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo; Coordinar el propio trabajo con el de otras personas para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos; Reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas; Y Trabajar en cooperación con otros, más que competitivamente.

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Mantiene a los miembros del equipo actualizados sobre la información relevante para su trabajo.					0
Aporta y solicita sugerencias a los miembros de los equipos en los que participa sobre la forma de solucionar problemas, lograr los objetivos establecidos y mejorar los resultados.					
Informa a sus compañeros de equipo acerca de situaciones que potencialmente pudieran afectarlos.					

VISIÓN ESTRATÉGICA TRABAJO EN EQUIPO						LIDERAZGO CALIFICACIÓN		ORIENTACIÓN A NEGOCIACIÓN		NIVEL DE DESEMPEÑO
0	0	0	0	0	0	OBTENIDA				
20	20	20	20	20	100	MAXIMA		NO ACEPTABLE		

DATOS DEL EVALUADOR

ESTE FORMATO CARECE DE VALIDEZ SI NO REQUISITA EL RECUADRO DE MEJORAS

NIVEL DE PUESTO, NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

RFC

CURP

MEJORAS



ANEXO 7

Formato de Evaluación de Actividades Destacadas

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE APORTACIONES DESTACADAS
EVALUACIÓN ANUAL QUE APLICA EL SUPERIOR JERÁRQUICO O SUPERVISOR**

COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE

**DATOS DEL
EVALUADO**

APellidos y nombre del evaluado	RFC	CURP	Nº de CURP
Denominación del puesto	Clave y nombre de la dirección de área		
Subdirección general	Lugar y fecha de aplicación	Firma del evaluado	

REQUISITOS PARA EVALUAR APORTACIONES DESTACADAS

CUMPLE (7 DE 7)

(CUMPLIR COMO MÍNIMO 4 DE 7)

La calificación de la evaluación de metas individuales del servidor público es equivalente a desempeño satisfactorio o superior.	
La aportación destacada no es una actividad o acción contemplada en algún otro rubro de evaluación del desempeño.	
Se trata de una acción voluntaria no contemplada inicialmente en los planes y programas de trabajo, ni solicitada expresamente por los superiores del evaluado.	
La aportación mejoró, facilitó, optimizó o fortaleció las funciones de los compañeros de trabajo, el logro de metas estratégicas o aportó beneficio a la ciudadanía.	
La aportación destacada no generó presiones presupuestales adicionales	
La aportación destacada no perjudicó o afectó negativamente los objetivos de otra área o Unidad	
La aportación destacada fue, en su momento, consultada e informada oportunamente con los superiores y contó con su aprobación.	

EVALUACIÓN DE APORTACION DESTACADA				
INDICADOR	CALIFICACION			PUNTOS
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	MÍNIMO ACEPTABLE	
Realizada con Calidad Profesional (con conocimiento y habilidad sobre el tema).				0
Produjo resultados benéficos verificables.				0
Evitó gastos y utilización innecesaria de recursos financieros y/o materiales.				0
Involucró toma de decisión acertada para afrontar, <u>anticipar, resolver algún problema o aportar</u>				0
Es congruente con los objetivos institucionales de la UR en la que se encuentra adscrito.				0
Implicó un esfuerzo de creatividad, innovación o <u>mejoramiento de su área de adscripción.</u>				0
Incrementó la proyección social o la productividad <u>del área de adscripción.</u>				0
La aportación destacada fue bien <u>conceptualizada para abordar una problemática</u>				0
La población o área beneficiada esta plenamente <u>identificada.</u>				0
Ahorró recursos y tiempos para su área de trabajo.				0
TOTAL DE PUNTOS ADICIONALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				0.0 0

SUPERIOR JERÁRQUICO O SUPERVISOR DEL EVALUADO

TITULAR DE LA UR EN LA QUE ESTÁ ADSCRITO EL EVALUADO

NOMBRE

NOMBRE

PUESTO

PUESTO

FIRMA

FIRMA

ESTE FORMATO CARECE DE VALIDEZ SI NO REQUISITA EL RECUADRO DE APORTACIONES DESTACADAS

DESCRIBA BREVEMENTE LA (S) APORTACIÓN (ES) DESTACADAS

--

ANEXO 8

Formato de Autoevaluación Anual
"Capacidades Genéricas o Directivas"

COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE

ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL; EVALUACIÓN DE CAPACIDADES GENÉRICAS O DIRECTIVAS
 AUTOEVALUACIÓN ANUAL

DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADO	RFC	CURP	Nº DE CURP
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CLAVE Y NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA		
SUBDIRECCIÓN GENERAL	LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN	FIRMA DEL EVALUADO	

Visión Estratégica: Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades; Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo; y Anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Asigno prioridades a los recursos y actividades de trabajo de acuerdo a los objetivos del área.					0
Considero el impacto de las acciones y las de mis colaboradores en los requerimientos y necesidades actuales de los clientes internos y/o de los ciudadanos.					

Liderazgo: Establecer dirección; asumir e impulsar el compromiso con una visión compartida de futuro; Unir y alinear esfuerzos hacia el servicio y otros objetivos institucionales comunes; Organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados; Persuadir a través de involucrar y motivar a

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Capto, desarrollo y comparto el conocimiento con mis colaboradores sobre las situaciones y problemas que enfrentan.					0
Me aseguro de que mi equipo tenga los recursos necesarios para cumplir con su trabajo.					
Aclaro a mis colaboradores el alcance de sus responsabilidades y obligaciones.					

Orientación a Resultados: Garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a la ciudadanía; Empezar acciones oportunas para el logro de los objetivos; Demostrar comportamientos específicos para lograr los resultados, tales como perseverancia, determinación,

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Oriento mis acciones a dar respuesta a las necesidades de los clientes					0
Realizo consistentemente mis tareas en tiempo y calidad.					
Utilizo y aprovecho de manera efectiva los recursos asignados para mi					

Negociación: Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes partes, basándose en el intercambio de argumentos y propuestas veraces, sólidos y consistentes; Alinear objetivos, alcanzar soluciones y beneficios mutuos; Llegar a un acuerdo entre partes discordantes; E intervenir en situaciones de desacuerdo o conflicto en busca de soluciones aceptables para los involucrados.

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Creo un ambiente de respeto y credibilidad en la relación.					0
Determino con claridad los puntos a negociar.					
Informo durante el proceso de negociación lo que sucede.					

Trabajo en Equipo: Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida; Reconocer y aprovechar el talento de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo; Coordinar el propio trabajo con el de otras personas para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos; Reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas; Y Trabajar en cooperación con otros, más que competitivamente.

Nivel de Comportamiento:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	Total de Puntos
Mantengo a los miembros del equipo actualizados sobre la información relevante para su trabajo.					0
Aporto y solicito sugerencias a los miembros de los equipos en los que participo sobre la forma de solucionar problemas, lograr los objetivos establecidos y mejorar los resultados.					
Informo a mis compañeros de equipo acerca de situaciones que potencialmente pudieran afectarlos.					

VISIÓN ESTRATÉGICA	LIDERAZGO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	NEGOCIACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO		NIVEL DE DESEMPEÑO
				0	0	
0	0	0	0	0	0	OBTENIDA
20	20	20	20	20	100	MAXIMA
						NO ACCEPTABLE

ESTE FORMATO CARECE DE VALIDEZ SI NO REQUISITA EL RECUADRO DE MEJORAS

MEJORAS

ANEXO 9

Formato de Calificación de la Evaluación del Desempeño

COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE

DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADO	RFC	CURP	Nº DE CURP
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CLAVE Y NOMBRE DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA		
SUBDIRECCIÓN GENERAL	LUGAR Y FECHA DE APLICACIÓN	FIRMA DEL EVALUADO	

RESUMEN DE CALIFICACIÓN ANUAL POR RUBRO

METAS INDIVIDUALES	0.00	0.00	NIVEL DE DESEMPEÑO DE METAS INDIVIDUALES	NO ACEPTABLE
ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	0.00	0.00		
CAPACIDADES GERENCIALES O DIRECTIVAS	0.00	0.00	NIVEL DE DESEMPEÑO CAPACIDADES GERENCIALES O DIRECTIVAS	NO ACEPTABLE
"+" APORTACIONES DESTACADAS (EN SU CASO)	0.00	0.00		
AUTOEVALUACIÓN ANUAL	0.00		NIVEL DE DESEMPEÑO AUTOEVALUACIÓN ANUAL	NO ACEPTABLE
CALIFICACIÓN ANUAL FINAL	0.00		NIVEL DE DESEMPEÑO	NO ACEPTABLE

ESTE FORMATO CARECE DE VALIDEZ SI NO REQUISITA EL RECUADRO DE OBSERVACIONES AL MOMENTO DE CALIFICAR

OBSERVACIONES

DATOS DEL EVALUADOR:

NIVEL DE PUESTO, NOMBRE Y FIRMA	PERIODO DE EVALUACIÓN
LUGAR Y FECHA	