



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

LA INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA EN UN
PROYECTO DE CONSULTORÍA

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:
ERIKA MARIANA ASCENCIO CABRERA

ASESORA:

MTRA. RUTH GARCÍA DELGADO

MÉXICO, D.F., CIUDAD UNIVERSITARIA, 2013





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria

A la persona que desde el día que nací creyó en mí dedicando su amor y su vida a mi cuidado.

Éste es uno más de los pasos que me has impulsado a dar.

Te amo abuela.

Agradecimientos

A los pilares que me sostienen, El Creador, Marcelo, Emelia y Eduardo: Soy por ustedes.

A mi amado Emmanuel, por tu paciencia y guía, sin ti este trabajo no existiría. No se me ocurre nada más poderoso que esto que tenemos entre las manos.

A mis hermanos Eduardo, Carlos y Tania: porque sólo nosotros entendemos nuestras formas de querernos.

A mi negrito del corazón: porque no hay un sólo momento importante al que hayas faltado.

Quiero agradecer especialmente a mi asesora, Ruth García, por sus atenciones y a los sinodales que revisaron este trabajo: Susana Fernández, Margarita Lenhe, Patricia Zurita y Gabriela Zermeño.

A mis compañeras y amigas de la carrera, Zita y Miriam, por la enorme riqueza de aprender a su lado en esta maravillosa facultad.

Agradezco a mis jefes y a mis compañeros de trabajo, por brindarme su apoyo y comprensión para concluir este proceso.

A mi gente, Ale, May, Isra, Migue y Faby, con los que paso más tiempo que con nadie más, gracias por darme su confianza y apoyo durante estos meses, por soportar mis histerias, calmar mis lagrimas y reír hasta que nos duele la panza.

A mis amigas: Caro, Vane, Ada, Fátima, Mel, Naye y Marijo por comprender cuando no pude estar, por estar a pesar de mis ausencias, por creer en mí y compartirme su camino.

¡A la UNAM por permitirme ostentar con orgullo su escudo en mi corazón!

Contenido

Presentación	5
Introducción.....	7
1. Características de la firma de consultoría.....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Estructura orgánica.....	11
1.3 Misión, visión y valores.....	11
2. El proyecto de consultoría en el organismo fiscalizador.....	12
2.1 Objetivos y entregables del proyecto de consultoría.....	12
2.2 Antecedentes del organismo fiscalizador.....	13
3. Consideraciones generales: Organizaciones, organizaciones laborales, proyectos de consultoría y cambio.....	16
3.1 Funciones desarrolladas.....	22
4. Conceptos generales: pedagogía, educación, elementos de la educación, aprendizaje, enseñanza y didáctica.....	25
5. Pedagogía laboral.....	29
6. Reporte de las actividades pedagógicas realizadas en el proyecto dentro del organismo fiscalizador: Diagnóstico de conocimientos técnicos.....	32
6.1.1.1 Diseño y construcción de la prueba de conocimientos.....	33
6.1.1.1.1 Finalidad del test.....	33
6.1.1.1.2 Consideración de las restricciones en la aplicación del test.....	36
6.1.1.1.3 Conductas representativas del constructo y especificación de los contenidos del test.....	36
6.1.1.1.4 Especificaciones de formato.....	37
6.1.1.1.5 Aplicación piloto.....	38
6.1.1.1.6 Versión final de la prueba.....	38
6.1.1.2 Aplicación de la prueba.....	39
6.1.1.3 Análisis e interpretación de resultados.....	39
6.1.1.4 Presentación del informe final.....	40
6.1.1.5 Análisis de la experiencia.....	40

7. Reporte de las actividades pedagógicas realizadas en el proyecto dentro del organismo fiscalizador: Diseño de la sesión de cierre del proyecto.....	43
7.1.1.1 Características de la población.	44
7.1.1.2 Consideraciones generales.	44
7.1.1.3 Objetivos generales.	45
7.1.1.4 Determinación de contenidos.	45
7.1.1.5 Determinación de objetivos de aprendizaje y evaluación.	47
7.1.1.6 Metodología.....	49
7.1.1.7 Esquema didáctico	49
7.1.1.8 Análisis de la experiencia.....	49
8. Conclusiones.....	52
Bibliografía.....	54
Anexo 1: Prueba de conocimientos	57
Anexo 2: Presentación de la sesión de cierre.	67

Índice de tablas

Tabla 1 Personas evaluadas por departamento.....	34
Tabla 2 Puestos en nómina y puestos en organigrama	34
Tabla 3 Rangos de antigüedad del personal sindicalizado.	35
Tabla 4 Rangos de antigüedad del personal confianza.	35
Tabla 5 Rangos de antigüedad del personal eventual.	36
Tabla 6 Tópicos y proporción de ítems.....	37
Tabla 7 Distribución de ítems para la versión inicial.....	38
Tabla 8 Distribución de ítems para las tres versiones de la prueba.....	38
Tabla 9 Proporción de ítems de la versión inicial y las versiones de aplicación.	39
Tabla 10 Contenido	46
Tabla 11 Matriz de diseño de objetivos.	47
Tabla 12 Esquema didáctico:	51

Índice de figuras

Figura 1 Estructura inicial del organismo fiscalizador.	14
Figura 2 Cinco fases de un proyecto cualquiera llevado cabo por la firma consultora.	20
Figura 3 Metodología de la firma para gestionar el cambio.	22
Figura 4 La formación y la gestión del cambio de cultura en las organizaciones.....	24
Figura 5 Resultados	40
Figura 6 Ficha por persona.....	42
Figura 7 Fase 2 de la gestión del cambio.: Diseño. Trabajando para educar	43

Presentación

El presente informe por actividad profesional tiene el propósito compartir con otros profesionales de la educación algunas de las actividades pedagógicas en las que he participado.

Las actividades pedagógicas se desarrollan dentro de un proyecto realizado por consultores externos para diseñar los procesos y estructura organizacional del organismo fiscalizador de un organismo estatal. Por motivos de confidencialidad para la firma y sus clientes los nombres de las organizaciones se han omitido, enfocando el informe en el detalle de las actividades pedagógicas y sus productos.

Los motivos que dieron origen al presente informe son la importancia de identificar, sistematizar, orientar y dar guía a las necesidades educativas que surgen en los proyectos de consultoría tanto para los clientes como para los consultores.

Mi selección del informe académico como vía de titulación se debe a la posibilidad que da esta modalidad para hacer un ejercicio reflexivo sobre las actividades laborales realizadas en un momento dado, haciendo un análisis más exhaustivo y una valoración crítica para identificar áreas de oportunidad y proponer una discusión sobre los siguientes pasos.

En cuanto a la estructura de este informe, el primer apartado describe el contexto en el que se lleva a cabo esta experiencia, señalando las características de la firma de consultoría.

El segundo apartado detalla el proyecto de consultoría, en el cual se desarrollan las actividades descritas en este informe, los objetivos del proyecto, así mismo señala las características del organismo fiscalizador, con el propósito de dar contexto al proyecto.

El tercer apartado proporciona conceptos generales sobre las organizaciones y las organizaciones laborales en particular, los proyectos de consultoría y el cambio.

En el cuarto apartado se encuentran los conceptos de educación, pedagogía, enseñanza, aprendizaje, didáctica, que son la base para el reporte de las actividades y productos pedagógicos desarrollados en el proyecto de consultoría, para cada actividad se describen las metodologías utilizadas.

El quinto apartado se detiene en la pedagogía laboral y sus características, así mismo se hace una breve descripción de la intervención pedagógica en las organizaciones laborales y las actividades desarrolladas por pedagogos en este contexto.

El sexto apartado describe la primera de las actividades pedagógicas realizadas en el proyecto dentro del organismo fiscalizador: la elaboración de un diagnóstico de conocimientos técnicos, a través de la metodología de Martínez (1996).

La segunda actividad es descrita en el séptimo apartado: diseño de la sesión de cierre del proyecto, en el que en los límites de la administración del cambio, elaboré en plan de sesión para el cierre del proyecto para el organismo fiscalizador.

Finalmente realizo sobre las actividades realizadas, haciendo algunas críticas y sugerencias, que desde la perspectiva que da el tiempo, podrían parecer obvias, pero que en el desarrollo del proyecto y los tiempos de entrega que éste representa, se pasaron por alto. Así mismo se proponen algunas actividades pedagógicas que podrían realizarse transversalmente durante cualquier proyecto de consultoría, las cuales podrían generar beneficios tanto para el personal del cliente como para los consultores participantes en el proyecto.

Introducción.

En la sociedad del conocimiento y las organizaciones, el individuo cobra sentido en la medida en que pertenece a la familia, la escuela, el trabajo y el Estado, es en las organizaciones donde su conocimiento es desarrollado y compartido.

En particular, las organizaciones laborales cobran especial relevancia en el proceso educativo al dar continuidad y permanencia a la educación de sus miembros. Este tipo de organizaciones, si bien se alejan de la educación formal, desarrollan nuevas formas bajo las modalidades de no formal e informal que permiten a los individuos desentrañar la complejidad de su presente a través de la resolución de problemas propios del trabajo que desempeñan, de la transformación de las habilidades actuales y la adquisición de nuevos conocimientos o formas de relacionarse.

Estas formas no formales e informales incluyen los cursos de capacitación, la instrucción en las normas, procedimientos y estructuras, la orientación proporcionada por supervisores, la influencia entre pares y la experiencia diaria (Gore, 2004).

Los centros de entrenamiento y capacitación de las organizaciones son el espacio de enseñanza en el que se reflexiona sobre la actividad laboral, poniendo en discusión lo que se hace, enseñando y aprendiendo al mismo tiempo cómo se hace y proponiendo nuevas formas para hacer y ser mejor. Sin embargo, la velocidad de respuesta que requiere “el hacer” en las organizaciones laborales no permite que todo lo que debe enseñarse llegue hasta la sistematización de un curso.

El aprendizaje, por su parte, está determinado por los objetivos de la organización, el estilo de liderazgo, los mensajes que sus políticas y procedimientos generan explícita e implícitamente, así como por su influencia para crear ambientes de competencia o colaboración. Los centros de entrenamiento por sí solos difícilmente pueden controlar y ordenar las variables organizacionales que influyen al aprendizaje y todas las formas y momentos en que el individuo aprende en su actuar diario.

El reto de armonizar el binomio enseñanza-aprendizaje en las organizaciones laborales es tarea específica e ineludible de los profesionales de educación interesados en usar el potencial educativo de las organizaciones no específicamente educativas para el desarrollo de los individuos.

Las empresas de consultoría, en particular, utilizan conscientemente diversos recursos pedagógicos para llevar a cabo los objetivos de sus proyectos. Estos recursos van desde la capacitación de sus consultores, la utilización de instrumentos de medición y evaluación de conocimientos y habilidades del personal de sus clientes y las estrategias para gestionar el aprendizaje durante el proyecto y para la implantación de los cambios realizados a través de la consultoría.

El presente informe es un esfuerzo por ejemplificar algunas de las actividades que los pedagogos podemos llevar a cabo en las organizaciones laborales.

La empresa en la que trabajo es firma de servicios profesionales, está organizada en tres grandes líneas de negocio: Auditoría, Consultoría de Negocio y Financiera, y Asesoramiento Legal y Fiscal.

El puesto que desempeño en la firma consultora se denomina Consultor Sénior, estoy especializada en clientes del sector gobierno. Las actividades que he realizado durante mi trayectoria profesional de cinco años en esta firma son: diseño de estructura organizacional, análisis de competencias laborales y evaluación por competencias, detección de necesidades de capacitación, redefinición de funciones, roles y puestos, definición de compensación variable, diseño de indicadores, definición del proceso de capacitación de personal, diseño de planes de administración del cambio y diagnósticos organizacionales.

Previo a mi ingreso a esta firma trabajé como Becario en el área de capacitación en una empresa de tercerización de personal (Manpower Group), durante seis meses apoye la logística de cursos a través de la elaboración de las cartas didácticas, la preparación del material didáctico, la impresión y compaginación de los manuales de capacitación y el apoyo a los instructores durante los cursos.

Posteriormente estuve trabajando durante un año y medio como Asistente Didáctico en el área de Capacitación y Desarrollo de un laboratorio mexicano (Productos Medix) mi rol principal fue el diseño del programa de formación de instructores, desarrollando perfil de ingreso de los participantes, la evaluación para seleccionarlos, el diseño de las sesiones del taller, la elaboración de formatos para presentaciones y la preparación del material didáctico. De esa experiencia tengo excelentes recuerdos ya que fue poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en materias que tomé en la carrera de Pedagogía, como didáctica y planeación educativa.

Después de esa experiencia, durante los siguientes seis meses desempeñé el puesto de Diseñador Instruccional para una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de electrodomésticos (Mabe); mi función era diseñar los manuales de los instructores y de los participantes para los cursos presenciales al personal de piso en las tiendas departamentales, así como, desarrollar el contenido de los cursos en línea para la plataforma de consulta remota.

Los siguientes tres años y medio colaboré en una empresa de transportación de carga aérea (Aeromexpress), en ésta fui contratada como Jefe de Procedimientos y Difusión, dediqué el primer año de mi gestión a realizar diferentes estrategias de capacitación en procedimientos, llevando a cabo talleres y cursos de calidad, así como re diseñando los manuales de procedimientos para hacerlos más accesibles al personal operativo, por lo que se revisó el lenguaje utilizado, la redacción y se incluyeron diagramas y fotografías,

reduciendo el texto y el tamaño de los manuales. Incluso la forma de presentación cambio, ya que inicialmente se encontraban en carpetas y ordenados dentro de porta documentos, que hacían difícil su consulta; así que los pusimos accesibles al personal y para aquellos de uso constante o “rudo” se mandaron a hacer en material plastificado. El segundo año lo enfoqué al programa de manejo de mercancías peligrosas, el cual incluía estrategias de capacitación a distancia, presenciales, elaboración de guías rápidas y material de consulta para clientes; en este programa estuvo incluido todo el personal operativo, de servicio al cliente y ventas.

El tercer año lo dediqué a desarrollar el programa de auditorías de calidad, en el cuál desarrollamos material para revisar los avances de los dos programas anteriores, así como de la operación en general, por lo que implementé listas de cotejo, inspecciones visuales, entrevistas al personal y recorridos al proceso. Para esto capacité al personal de mi área y a los Jefes de las 43 estaciones foráneas.

Este último empleo es el antecedente para decidir ser consultor, ya que a través del proceso de capacitación incidimos en el proceso productivo de esa organización desde el sistema de gestión de calidad. En 2007 me incorporó a la firma de consultoría en el puesto de Consultor Jr.

Las actividades aquí descritas: 1) Diagnóstico de conocimientos técnicos y 2) Diseño de la sesión de cierre del proyecto, pertenecen a un proyecto realizado para un organismo fiscalizador en el año de 2010.

1. Características de la firma de consultoría.

La empresa en la que trabajo es la segunda mayor Firma de servicios profesionales del mundo, está organizada en tres grandes líneas de negocio: Auditoría, Consultoría de Negocio y Financiera, y Asesoramiento Legal y Fiscal. Si bien desde el punto de vista jurídico, es una red de firmas independientes y de propiedad local, que comparten una misma marca y una serie de metodologías y estándares de calidad, en el mundo de los negocios se reconoce como una misma marca y en consecuencia bajo una misma identidad.

1.1 Antecedentes.

1906. El 11 de noviembre un socio de la firma de Nueva York fue designado para abrir la primera oficina de la Firma en Latinoamérica, ubicada en el edificio del Banco Mercantil, en la esquina de San Francisco Betlemitas (actualmente Madero y Filomeno Mata) en el centro histórico de la Ciudad de México.

1920. Se encargaba de atender y supervisar los trabajos para una clientela de entre 40 y 50 empresas, en las que se incluía la Compañía de Luz y Fuerza y la de Tranvías.

1924. Cuanta entre sus clientes a empresas como Liverpool, Ferrocarriles Nacionales y Peñoles.

1926. Realiza auditorías anuales a empresas como Medicinal la Campana y Maquinas Comerciales Watson, que en 1942 cambiaría su razón social a IBM de México S.A.

1928. Se puso en práctica el primer programa de capacitación del personal que duró 9 semanas, cubriendo temas relativos a auditoría, impuestos, problemas relacionados con los negocios de los clientes, entre otros.

1930. La oficina México contaba con 82 clientes, siendo los giros principales los servicios públicos, minas, petróleo, distribuidores de películas, equipos de oficina, bienes raíces, clubes y asociaciones, compañías de seguros y empresas de índole industrial, comercial, financiero, así como agrícolas.

1956. Cumple sus primero 50 años.

1972. Los socios mexicanos adquirieron las participaciones de los socios estadounidenses. Con esto lograron convertirse en una firma 100% mexicana e independiente.

1990. Se contrato al miembro número 1000 de la Firma.

1997. La configuración actual fue fundada este año como fruto de la fusión entre dos Firmas. Consolidando la mayor Firma de contaduría y asesores en México.

2002. Se emite el código de conducta para asegurar que la cultura, integridad y altos estándares de calidad profesional se mantengan en todas las oficinas de la Firma a nivel mundial.

2003. La Firma mexicana es reconocida y clasificada dentro de las 10 más importantes en el ranking mundial de la Firma, en cuanto a tamaño, productividad y número de personal.

2004. Se estrena asesoría de negocios como la nueva línea de servicios.

2006. Primer centenario de la Firma en México, 19 oficinas y 3,000 colaboradores de diversas especialidades la integran. En ese mismo año es reconocida como una empresa socialmente responsable.

1.2 Estructura orgánica.

A nivel mundial cuenta con oficinas en 757 ciudades de 158 países y emplea a más 169,000 personas; tuvo ingresos totales de \$ 26.6 mil millones en 2010, de los cuales 13 mil millones de dólares fueron generados por la práctica de auditoría, \$ 7 millones en su práctica fiscal y \$ 6 millones de dólares por su práctica de consultoría.

Recursos de red global

- 169,000 Profesionales
- 757 Oficinas
- 158 países

Recursos red local

- 3,336 Profesionales
- 19 Oficinas
- 16 Estados

1.3 Misión, visión y valores.

Misión: Existimos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.

Visión: Queremos ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores en solución de problemas complejos de gestión.

Valores: Somos una firma dedicada a dar confianza en la información financiera y dar valor agregado a nuestros clientes.

2. El proyecto de consultoría en el organismo fiscalizador.

2.1 Objetivos y entregables del proyecto de consultoría.

El objetivo general del proyecto de consultoría fue:

Apoyar a la Auditoría Superior del Estado en la evaluación y documentación de su estructura organizacional con base en las mejores prácticas y normatividad aplicable.

Objetivos específicos:

- 1) Entender de forma general los procesos y subprocesos sustantivos y adjetivos en cada área.
- 2) Analizar, entender e identificar de oportunidades de mejora en los manuales y reglamentos aplicados por el organismo fiscalizador.
- 3) Evaluar la estructura organizacional del organismo Fiscalizador de acuerdo con su razón de ser.
- 4) Elaborar del manual de organización.
- 5) Evaluar las brechas del personal entre los perfiles de puesto actuales y los nuevos perfiles de puesto acorde con la estructura organizacional.

Se determinó que los entregables del proyecto serían:

Entregable 1. Informe de alineación y oportunidades de los manuales y reglamentos, contendrá: Oportunidades de alto nivel identificadas en los manuales y reglamentos utilizados por el Organismo Fiscalizador, así como recomendaciones a estos con base en mejores prácticas aplicables.

Entregable 2: Evaluación de la Estructura Organizacional, análisis y sugerencias al Organigrama del Organismo Fiscalizador.

Entregable 3. Manual de Organización que muestre:

- Organigrama
- Análisis de puestos
- Descripción
 - Nombre
 - Función genérica
 - Posición en la estructura
 - Puesto al que substituye
 - Puesto que lo substituye
 - Relaciones internas y externas (y objetivos)
 - Funciones específicas
- Perfil
 - Características personales
 - Escolaridad
 - Herramientas y metodologías
 - Experiencia requerida

Entregable 4. Análisis de brechas entre los perfiles actuales y los perfiles objetivo de los puestos que integran la Estructura Organizacional del Organismo Fiscalizador.

2.2 Antecedentes del organismo fiscalizador.

El Órgano Fiscalizador Estatal en el cual se llevó a cabo el proyecto de consultoría, es un órgano de reciente creación debido a que recibe personalidad jurídica en Abril de 2010 a través de la Ley de Fiscalización del Estado.

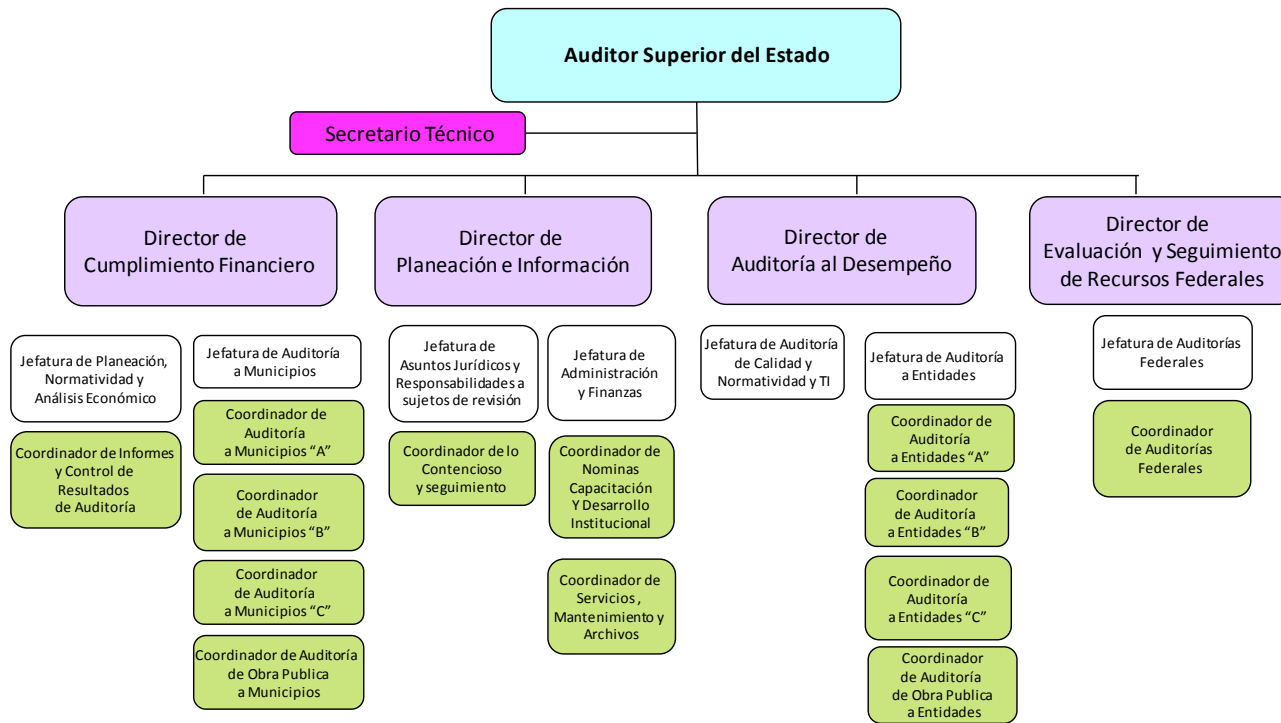
Anteriormente esta figura estaba representada por el órgano denominado Contaduría Mayor de Hacienda, sin embargo con el objeto de reglamentar las disposiciones establecidas en la Constitución Política Mexicana, bajo la observancia de los principios rectores de posterioridad, anualidad, legalidad, imparcialidad y confiabilidad, se genera la Ley de Fiscalización del Estado que permite la creación de un nuevo esquema de fiscalización, el cual restablece las bases y lineamientos jurídicos para la Revisión y Fiscalización de la Cuenta Pública del Estado, con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los programas con base en los indicadores aprobados en el Presupuesto de Egresos, así como la fiscalización del resultado de la gestión financiera posterior a la conclusión de los procesos correspondientes de las Entidades Fiscalizadas, cuya irregularidad puede dar lugar a fincar responsabilidades y a la imposición de sanciones resarcitorias conforme a las disposiciones de las leyes aplicables.

A través de esta Ley se crea la Auditoría Superior del Estado, como un Órgano del Congreso del Estado, dotado de autonomía técnica, presupuestal y de gestión, con estas características, se le faculta a este Órgano para decidir sobre las cuestiones de su administración y funcionamiento, así como para realizar las auditorías o inspecciones necesarias, en caso de encontrar irregularidades o conductas ilícitas que afecten a la Hacienda Pública del Estado o de los Municipios. Asimismo, puede fincar responsabilidades de carácter resarcitorio y la potestad de presentar denuncias y querellas.

Cabe señalar que, como Órgano del Congreso, el Organismo Fiscalizador deberá rendir los Informes de Resultados, de su revisión y fiscalización de la Cuenta Pública de las Entidades Fiscalizadas, conforme a los plazos y términos establecidos; con estas facultades conferidas se asegura una rendición de cuentas más responsable y rigurosa de toda la gestión pública en la Entidad

La situación inicial de su estructura organizacional y la base para realizar la evaluación de la estructura organizacional, se muestra en la figura 1.

Figura 1 Estructura inicial del organismo fiscalizador.



Tras la desincorporación del Congreso y su recién adquirida autonomía e identidad jurídica, la principal motivación del Auditor Superior y su equipo de Directores era conformar una estructura organizacional, así como identificar los perfiles del equipo existente para asignarlos al puesto adecuado y desarrollarlos para disminuir la brecha entre lo real y lo deseado.

Ante este escenario y la oportunidad que se presentaba a los responsables de la Auditoría Superior del Estado de crear un Organismo Fiscalizador renovado, definiendo su estrategia y estructura orgánica, solicitaron el apoyo de la firma de consultoría para evaluar y documentar su estructura organizacional con base en las mejores prácticas y normatividad aplicable.

3. Consideraciones generales: Organizaciones, organizaciones laborales, proyectos de consultoría y cambio.

Para iniciar este trabajo es necesario partir de ciertas premisas básicas. En este apartado se revisan algunas definiciones de lo que es una organización, qué es un proyecto de consultoría, y conceptos de cambio.

En su generalidad, una organización puede definirse como: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (RAE, 2012). Bajo esta definición, podríamos entender por organizaciones a las instituciones educativas, las empresas, las entidades gubernamentales, organizaciones no lucrativas, de la salud, culturales y todas aquellas que impliquen personas persiguiendo un fin.

Uno de las primeras corrientes que proporcionaron una definición formal de las organizaciones fue la administración científica. Su definición se centra en la estandarización, secuenciación y precisión de los procesos dirigidos a mantener la estabilidad y la eficiencia a través de gerentes pensando y trabajadores siguiendo órdenes. Así mismo, planteo principios como la unidad de mando y unidad de dirección sobre una base impersonal y racional. (Daft, 2007).

Desde la perspectiva de la teoría organizacional, Daft las define como: “1) entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno.” (Daft, 2007, p.10). A modo de síntesis, de distintos enfoques Martínez (2011, p.15) plantea que “Las organizaciones humanas son sistemas sociales estructurados y complejos, orientados a la eficacia y el logro de metas conscientemente perseguidas, compuestos por individuos coordinados y guiados por un conjunto de normas, con una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, dirigidos hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo”.

Ahora bien, Gómez (2011) en su estado del arte en pedagogía empresarial revisa tres enfoques bajo los cuales determina una línea metodológica para entender las organizaciones, estos son:

Enfoque Mecanicista: “Los enfoques mecanicistas, por ejemplo observan a las organizaciones como una simple coordinación de acciones humanas, cuya finalidad es la de producir una serie de objetos o servicios.” (Sandoval en Gómez, 2011, p.14).

Enfoque Orgánico: “... refiere a la organización como una agrupación de individuos que se integran voluntariamente, para satisfacer todo un conjunto de motivos” (Gómez, 2011, p.14)

Enfoque Antropológico, humanista o institucional: “...como un conjunto social que encarna unos valores concretos que irradian todo el sistema” (Gómez, 2011, p.14)

El enfoque a través del que se observa a una organización, determina la forma en que ésta conceptualiza a los sujetos que la conforman y se asumen los riesgos que esto conlleva, ya que la forma de explicarla incide en la manera de dirigirla. (Sandoval, 2006)

Desde el punto de vista de la pedagogía, las organizaciones son agentes educativos que aprenden y enseñan en un proceso que se realiza a través de la interacción de las personas (Meza, 2005), que tienen contacto con la organización ya sea desde dentro de la misma (empleados, socios, líderes) o como parte de su entorno (clientes, beneficiarios, proveedores, competidores, sociedad).

Al revisar los artículos sobre organizaciones que aprenden o aprendizaje organizacional, se encontró que éstos hacen paralelismos entre la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las organizaciones. Si bien existe el discurso proveniente de la administración y las teorías de la organización sobre las organizaciones que aprenden en contraposición al discurso sobre los individuos que aprenden dentro de un grupo u organización, el presente informe se centra en este segundo discurso ya que aborda el fenómeno educativo dentro de la educación no formal que se genera en las organizaciones laborales. Estos conceptos se revisarán de manera detallada en el apartado cuarto de este informe.

Con el propósito de dar contexto a la necesidad del uso de la consultoría, es necesario describir en los siguientes párrafos el entorno en el que existen las organizaciones; de acuerdo con el reporte de la OIT (2008) los mercados financieros globales han presentado la peor crisis desde la década de 1930. El exceso de créditos hipotecarios, comerciales y personales otorgados en Estados Unidos como en otras naciones desarrolladas crearon desequilibrio entre el déficit y el superávit, escenario especialmente peligroso para los países en vías de desarrollo impactando directamente a su economía y empleo.

El cambio y la innovación en las organizaciones es una constante, al menos para aquellas que se distinguen sobre las demás. Factores como la crisis, la competencia, las regulaciones, las exigencias del mercado, el entorno económico, entre muchos otros, afectan directa e indirectamente a las organizaciones en todo el mundo. Su permanencia y sustentabilidad depende de la calidad de sus productos y servicios, su administración, su dirección y estrategia, la utilidad de la información que generan para la toma de decisiones, sus asociaciones estratégicas, la eficacia y eficiencia de sus sistemas y procesos, el manejo de riesgos, el aprovechamiento de la tecnología, la solidez de su estructura financiera y la capacidad de aprender y adaptarse de las personas que la conforman.

La realidad de las organizaciones está configurada por factores externos e internos que interactúan entre sí potenciándose o condicionándose. (Gairín, 2003). Por lo que inevitablemente las organizaciones se ven forzadas a cambiar para responder a los mercados voraces.

La transformación de los procesos o estructuras forma parte de las estrategias que las organizaciones laborales utilizan para responder a las exigencias tanto de los factores

externos como internos, en donde las personas son los protagonistas de estos cambios. Al respecto, Gairín (2003, p. 32) indica que “la capacidad de innovar, de desarrollar nuevos servicios y de conseguir que la calidad sea cada vez más grande depende más directamente de la pertinencia de la inversión inmaterial (en las personas, en el sistema de reacciones, en la cultura)”.

Para el logro de los objetivos planteados en las estrategias de cambio, las organizaciones laborales pueden incluir asociaciones con consultores externos, los cuales suelen tener una perspectiva más amplia y profunda de la complejidad del entorno debido a su exposición continua con otras organizaciones. (Chalutz y Shay, 2011).

La consultoría puede ser definida como el uso de asesores externos que ayuden a los agentes de cambio de una organización a evaluar puntos del proceso, por ejemplo: el flujo del trabajo, las relaciones informales dentro de las unidades y los canales formales de comunicación. Es necesario aclarar algunos aspectos sobre la intervención de los consultores: los consultores brindan información acerca de lo que está ocurriendo; los consultores no llegan a resolver problemas, sino que se comportan como entrenadores que ayudan a los líderes en las organizaciones laborales a diagnosticar cuales procesos deben mejorar. (Robbins, 2002; Quijano, 2006).

Para continuar con la descripción del uso de consultoría por parte de las organizaciones, revisaremos un par de definiciones de proyectos para definir la participación de los consultores en las estrategias de las organizaciones laborales.

“Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto o servicio. En donde temporal significa que cada proyecto tiene un principio y un fin definidos. Único significa que el producto o servicio es diferente de alguna forma distintiva.” (ITESM, 2008).

“Un proyecto es un conjunto de actividades que se realizan una sola vez y que tienen un momento definido para su inicio y su fin.” (Robbins, 2002, p.47).

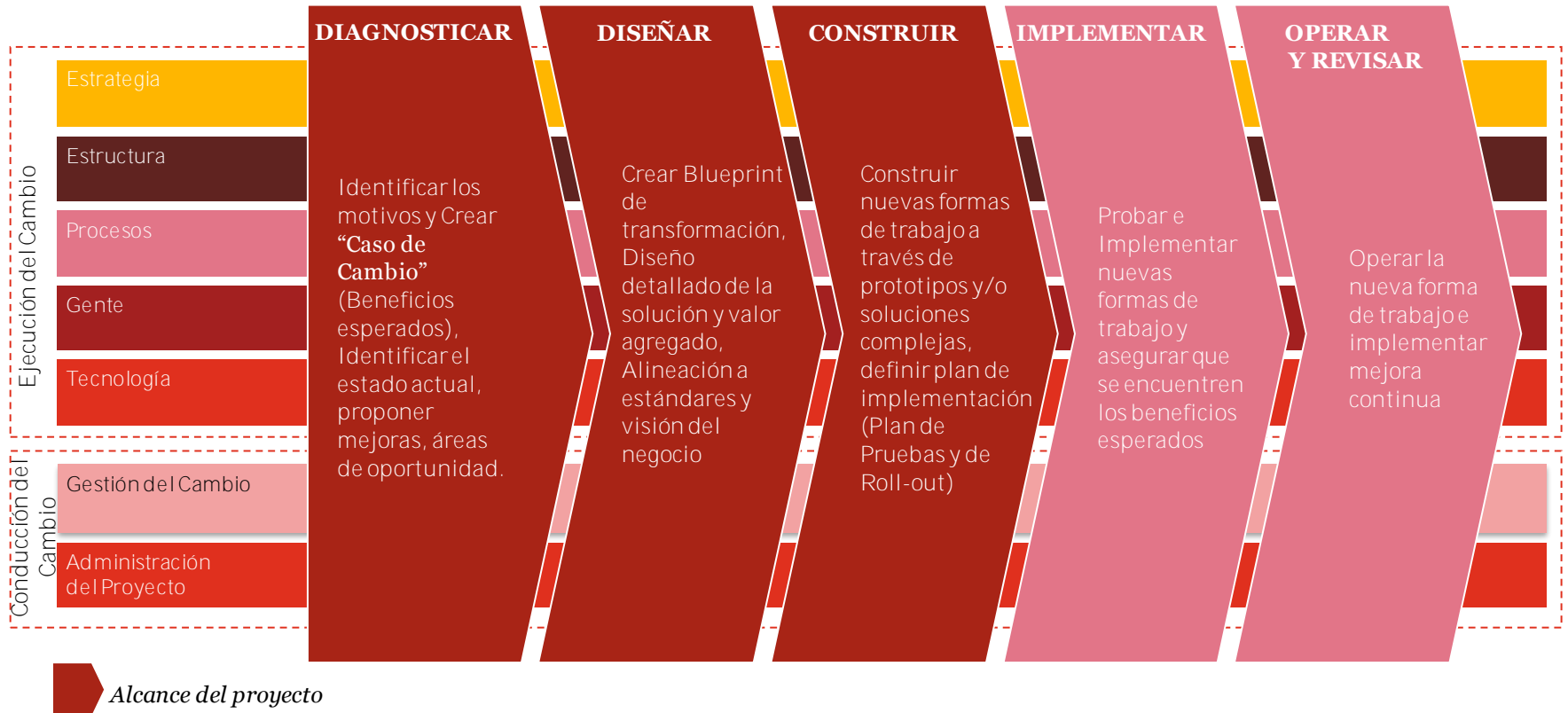
Los proyectos, a diferencia de los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones laborales, no son ciclos que se repiten y retroalimentan a través de sus entradas y salidas; los proyectos se realizan con un fin específico y tiempo limitado de ejecución, se refieren a situaciones concretas, son una pauta de acción en busca de mejorar la situación existente, es decir, “el patrón de actuación puede apoyarse en estrategias deliberadas (manifestadas, conocidas y aceptadas) o bien ser la expresión de estrategias emergentes (manifestadas en indicaciones generales o desarrolladas de forma inconsciente).” (Gairín, 2003, p. 42).

En cuanto a su gestión, los proyectos de consultoría son controlados a través del ciclo de administración de proyectos, para los fines del presente informe me apegaré a la metodología de la firma consultora en la que trabajo, las fases secuenciales definidas en el ciclo de administración de proyecto son:

- a) Diagnóstico
- b) Diseño
- c) Construcción
- d) Implementación
- e) Operación y revisión

Si bien las fases tienen como característica ser secuenciales, el organismo fiscalizador en la que se llevó a cabo el proyecto descrito en este informe, contrató a los consultores solamente para las fases de diagnóstico, diseño y construcción, asumiendo la responsabilidad de llevar a cabo las fases de implementación y operación y revisión por sí mismo. A las fases dirigidas por los consultores se les nombrará como alcance del proyecto.

Figura 2 Cinco fases de un proyecto cualquiera llevado cabo por la firma consultora.



Los bloques transversales mostrados en la figura 3 representan las dimensiones involucradas en el proyecto de consultoría. Los del recuadro superior (estrategia, estructura, procesos, gente y tecnología) son las dimensiones existentes dentro del organismo fiscalizador y que son directa e indirectamente influidas e influyen al proyecto de consultoría. Los bloques del recuadro inferior (gestión del cambio y administración del cambio) son los conductores del proyecto y del cambio que se desea lograr.

Una de las dos actividades que realicé en este proyecto de consultoría está enmarcada en la dimensión de gestión del cambio, por lo que resulta necesario hacer algunas consideraciones sobre el cambio y la gestión del mismo, previo a la descripción de la metodología establecida por la firma consultora.

Los conceptos de cambio varían de acuerdo al nivel de análisis que se requiere realizar; en el nivel más general cambio es un fenómeno de tiempo, es la forma en que la gente habla de un evento en el cual algo que parece ser, o tornarse, en, otra cosa, en la que "la otra cosa" es vista como una consecuencia o resultado. En referencia con las organizaciones, el cambio involucra diferencias en cómo funciona la organización, quienes son sus miembros y líderes, qué forma tiene o dónde están asignados sus recursos. Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, el cambio es un conjunto de valores, estrategias, técnicas y teorías basadas en las ciencias del comportamiento dirigidas a la modificación prevista del entorno de trabajo organizativo con el fin de potenciar el desarrollo individual y la mejora de rendimiento de la organización, a través de la alteración de sus miembros (Weik, 1999).

Una vez que se revisaron los conceptos de consultoría, proyecto y cambio, abordaré desde la metodología de la firma consultora, la gestión del cambio, la cual persigue:

1. Generar motivación para mantener las situaciones deseables y modificar las no deseables.
2. Mantener la productividad durante el proyecto de consultoría.
3. Generar compromiso y mejora continua durante y después del proyecto de consultoría.

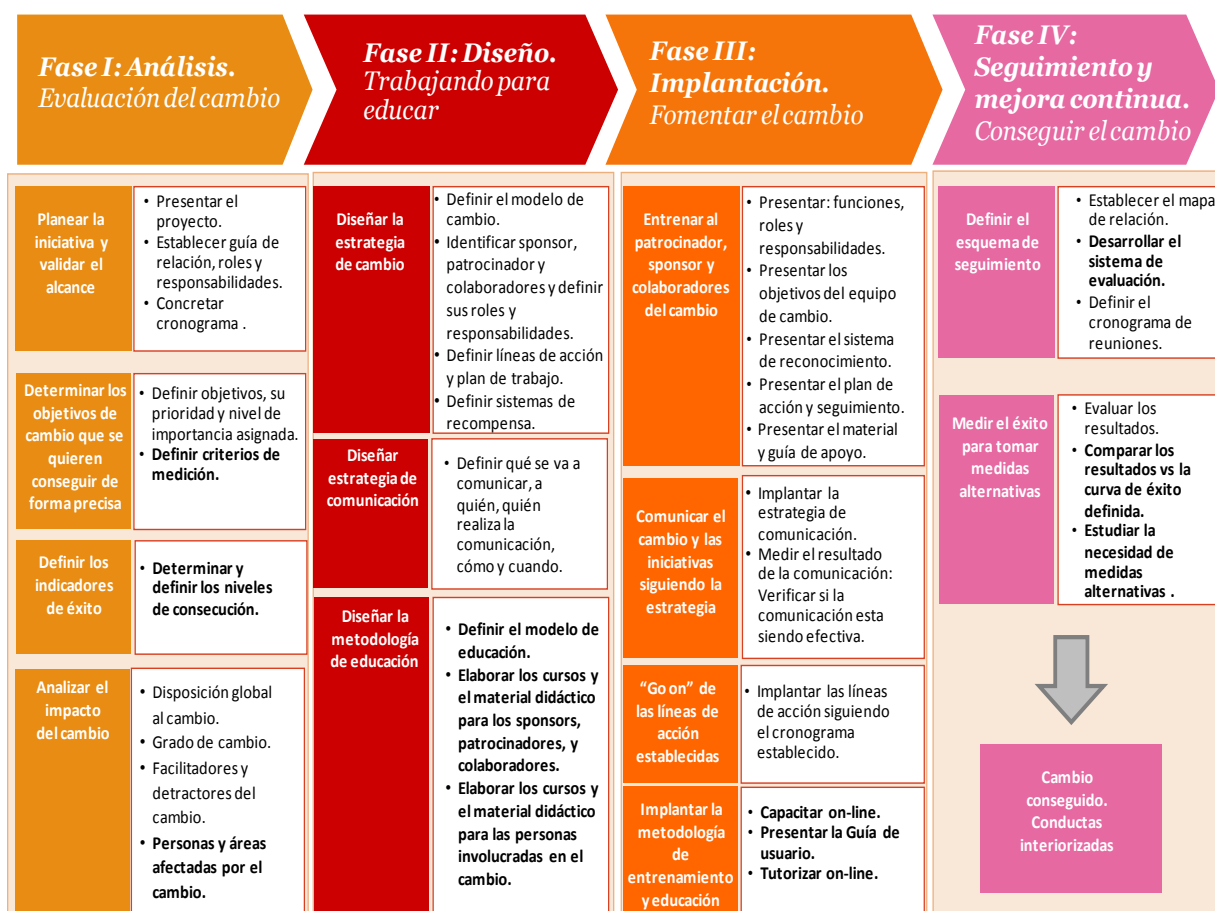
Los aspectos en los que se apoya la gestión del cambio para conseguir sus objetivos son:

- a) Comunicación: Una buena estrategia de comunicación puede determinar la aceptación o rechazo del cambio en la organización.
- b) Entrenamiento y educación: considerar programas de capacitación que implique entrenar en los nuevos procesos y educar en las nuevas conductas para que permanezcan en el tiempo.
- c) Objetivos, medición y refuerzo: partir de un diagnóstico inicial y proyecta un resultado deseado con indicadores y métricas que permitan a la organización

conocer si se han alcanzado los objetivos oportunamente y tomar las medidas correspondientes en caso de ser necesario.

La metodología de la firma considera cuatro fases para gestionar el cambio en un proyecto de consultoría. La figura tres muestra estas fases y subfases. En negritas se ha diferenciado aquellas actividades en las que considero que el pedagogo está directamente involucrado.

Figura 3 Metodología de la firma para gestionar el cambio.



3.1 Funciones desarrolladas

Si bien, las entidades de gobierno, ya sean federales, estatales o municipales, centralizadas o descentralizadas, responden a un ritmo diferente al ambiente económico, no dejan de formar parte del él, en consecuencia la sociedad les demanda su modernización, reforma o incluso transformación, de manera que puedan responder a las

necesidades para las que fueron creadas, guardando los principios de eficacia y eficiencia establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

“OBJETIVO 4

Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.”

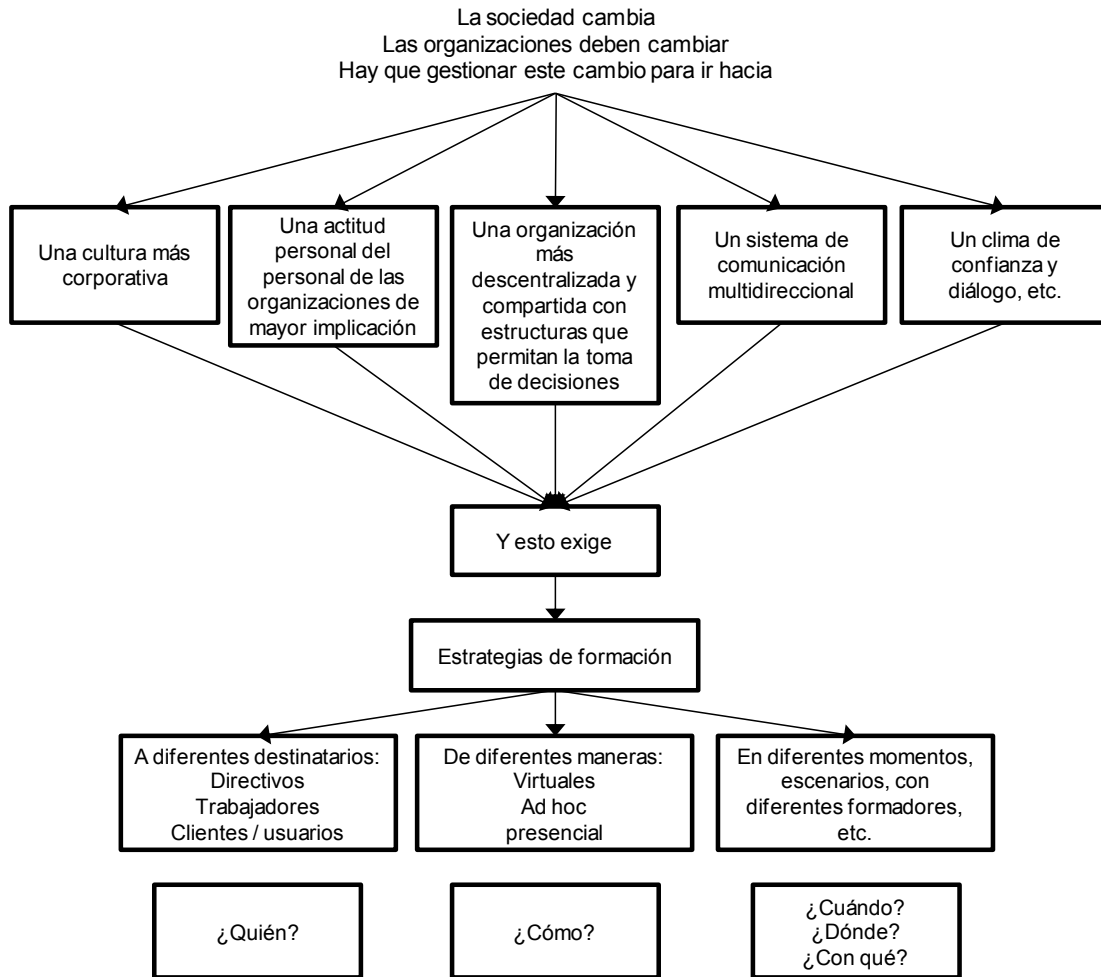
Con base en lo anterior, las actividades que reporto en este informe contribuyen, por un lado, al logro de la modernización del organismo fiscalizador y su reorganización y por otro a la gestión del cambio que se busca con el proyecto.

La literatura en administración pública contiene múltiples evidencias de la importancia de determinar las necesidades de cambio y comunicarlas de manera persuasiva a través de un proceso continuo de intercambio entre los patrocinadores del cambio y el mayor número de participantes posible. (Fernández, 2006). La consultoría es una herramienta que sirve tanto para apoyar la transformación requerida como para gestionar el cambio de manera exitosa.

Como ya se ha venido exponiendo, las características del entorno cambiante exigen de las organizaciones una adaptación continua al cambio. La gestión del cambio tiene la función de apoyar a las organizaciones a adaptarse a los cambios, orientar el cambio y además transformarlo en una ventaja para todos sus miembros. La figura cuatro resume gráficamente los argumentos mostrados anteriormente.

Figura 4 La formación y la gestión del cambio de cultura en las organizaciones

(Tomado de Tomás, 2003).



Las actividades que se reportan en el presente informe son.

- Diagnóstico de conocimientos técnicos
- Diseño de la sesión de cierre del proyecto.

4. Conceptos generales: pedagogía, educación, elementos de la educación, aprendizaje, enseñanza y didáctica.

Dado que las que las actividades reportadas en el presente informe se desarrollaron en un contexto productivo, algunos de los conceptos revisados se tomaron de autores que, en el campo de la educación, circunscriben sus trabajos en el ámbito laboral.

En este apartado se revisaran los conceptos de pedagogía, educación, enseñanza, aprendizaje, didáctica, educación no formal, pedagogía laboral y capacitación.

La pedagogía es la ciencia que tiene como objeto de estudio intencionado y sistemático a la educación, se encarga de concentrar y uniformar los saberes teóricos y prácticos para constituir el corpus pedagógico (Lerma, 2000). Utiliza las mismas metodologías y procedimientos que las ciencias humanas, formando parte de ellas, con los cuales se obtienen verdades que caracterizan los saberes humanos (Heredia, 2004).

De Lerma (2000) es relevante el enfoque teórico práctico que toma de autores como Durkheim y Lemus, en cuanto al saber teórico, la pedagogía reflexiona científicamente sobre el ser y deber ser de la educación; en el saber práctico, la pedagogía emprende las acciones para mejorar la praxis educativa. Afirma, que la pedagogía como toda ciencia, es un proyecto en permanente construcción, construcción humana viva, que evoluciona y progresa.

Heredia por su parte hace un amplio análisis sobre las Ciencias de la educación como parte de la Ciencias Humanas y sus dimensiones nomotética, histórica, normativa y filosófica. Por lo que también puede definirse como un conjunto de normas, principios y leyes que regulan el hecho educativo (Lemus, 1969).

De las diferencias entre educación y pedagogía cito textualmente a Lemus: “Sin la existencia de la educación no habría pedagogía posible, pero sin la pedagogía aquella no podría tener significación científica (Lemus, 1969, p. 31).

La educación, como objeto de estudio de la pedagogía, es un proceso progresivamente intencional (Ludojoski, 1972) de larga duración orientado a mejorar las capacidades de una persona para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas y valores (Pineda, 2002). Su objeto es producir cambios en el conocimiento, las habilidades o actitudes de los individuos, grupos o comunidades. (Knowles; 2001)

Lerma (2000) define a la educación como integral, constante y permanente, con cabida en todas las circunstancias de la vida e involucra a todos los aspectos de la personalidad. “La educación es el objeto propio de la ciencia pedagógica. De ahí que el campo de acción e investigación pedagógica no se reduzca a la escuela, ni el campo profesional del pedagogo se limite al ámbito escolar” (Lerma, 2000, p. 95).

Otro de los conceptos que enmarcan a la educación como un continuo en la vida humana es el de Lorenzo Luzuriaga, citado por Lemus “Una actividad que tiene por fin formar, dirigir o desarrollar la vida humana para que ésta llegue a su plenitud” (Lemus, 1969, p.

13). Si bien en este concepto no aparece el término de proceso y es sustituido por el de actividad, considero importante resaltar su énfasis en el desarrollo de la vida humana y la consecución de la plenitud.

En esta actividad coexisten tres fuerzas (Lemus, 1969) que hacen de la educación un proceso dinámico: una es una influencia externa, que configura al individuo (heteroeducación), la segunda es un desarrollo interior que hace que el individuo se configure a sí mismo (autoeducación) y la tercera es un proceso que proporciona al individuo los medios para su propia configuración (hetero y autoeducación unidas).

Las funciones de la educación (Lemus, 1969) son el conjunto de actividades que se realizan de forma sistemática y congruente para alcanzar una finalidad educativa. Así pues podemos encontrar funciones individuales y sociales (Hernández Ruíz, 1960) o funciones vitales, espirituales, de desarrollo, formación del educando, disciplina, orientación y educación profesional, adiestramiento para el empleo y del tiempo ocioso, formación de la personalidad, socialización del educando, protección al educando, humanización del hombre, preparación para la vida, consecución de la felicidad (Aguayo, 1943) o bien de conservación, progreso cultural y dirección y continuidad (Larroyo, 1962).

Serramona (1997, p.28-32) identifica algunas características de la educación que infiere de la revisión de las definiciones de diferentes autores, de manera resumida, se presentan a continuación:

1. Pretende el perfeccionamiento del individuo como persona (Platón, Stuart Mill, Kant, García hoz).
2. Proporciona las metas y ayudas para alcanzar las metas del hombre, partiendo de la aceptación consciente del sujeto (Danto, Marañón, Spencer).
3. Busca la inserción activa y consciente del individuo en el medio social (Coppermann, Durkheim, Huxley, Suchodolski).
4. Significa un proceso permanente e inacabado lo largo de toda la vida humana (González Álvarez, Joly, Rufino Blanco).
5. Proceso dinámico entre dos personas, supone influencia externa y cooperación voluntaria (Debesse, Hubert, Tusquets, Kerschensteiner)

Los elementos de la educación son: a) el educando, b) el educador y c) la materia o contenido. Por educando se entiende a la persona que recibe los beneficios de la educación (Lemus, 1969), es el ser humano que se está formando para llegar a ser hombre (Kant, 1803, traducción, Luzuriaga y Pascal, 1983) en el sentido pleno de la palabra.

Se entiende por educando “al sujeto humano de cualquier edad que se halla en situación de educarse” (Serramona, 1997, p. 115), refiriéndose a que la capacidad de aprendizaje no es exclusiva de una sola fase evolutiva (niñez o adolescencia) y que por el contrario se extiende a lo largo de toda la vida.

Por educador se entiende a la persona que ejerce la acción educativa (Lemus, 1969). Serramona (1997) aclara que más que un sujeto educador, existe una sociedad

educadora, que personaliza todo el contexto social que interviene en el proceso de conformación del educando. Por esta razón hace una distinción entre educadores primarios y educadores secundarios. En primer lugar están los padres, el profesor, la familia o la escuela; en el segundo estarían los amigos, los personajes públicos, medios de comunicación etc.

De las diferencias entre educando y educador puede decirse que “es una cuestión de grado en la necesidad de educarse, puesto que la educación resulta necesaria para toda la vida. El educador sigue educándose mientras educa a los demás (Serramona, 1997, p.135).

Materia o contenido se refiere al saber acumulado, ordenado y seleccionado con propósitos de enseñanza y formación (Lemus, 1969).

El hecho educativo se da en la dinámica entre estos tres elementos, educando, educador y contenido o materia; de manera que gracias a la influencia que el educando recibe del exterior, se realiza, desarrollando sus capacidades y al mismo tiempo, el sujeto (educando) actúa sobre su medio externo contribuyendo a su transformación (Serramona, 1997), fortaleciendo el dinamismo del hecho educativo.

Sobre la sistematización de la educación, es decir, la forma en que todos los elementos son organizados hacia la meta se distinguen tres categorías (Serramona, 1997, p. 35):

- a) Educación formal, aquella que es plenamente intencional y acontece en una estructura sistemática institucionalizada (escuela), lo cual suele conllevar el logro de titulaciones académicas reconocidas. Es la educación que está legal y administrativamente regulada.
- b) Educación no formal, así se denomina un conjunto de actividades claramente intencionales que acontecen fuera del sistema escolar formal, y que no pretenden concluir con aprendizajes reconocidos oficialmente. El nivel de organización puede ser muy variable según la naturaleza del programa, desde estructurado, estilo escolar, hasta un mínimo nivel de estructuración.
- c) Educación informal, es el conjunto de acciones sociales que tienen consecuencias educativas sin que hayan sido elaboradas específicamente para la educación. La intencionalidad en el agente es mínima, si no inexistente aunque pueda haber una clara intencionalidad en el receptor. La organización sistemática desde la perspectiva educativa es también baja o nula.

El concepto de aprendizaje aquí presentado se deriva de las teorías mediacionales (Sacristán y Gómez, 1998) englobadas en la corriente cognitiva. Así pues el aprendizaje es un proceso de donación de sentido y significado a los estímulos que configuran su campo vital en cada momento, lo que provoca la modificación y transformación de las estructuras iniciales, que un vez modificadas, permiten la realización de nuevos aprendizajes de mayor riqueza y complejidad. “El aprendizaje es tanto un factor como un producto del desarrollo” (Sacristán y Gómez, 1998, p. 43).

La enseñanza, bajo una visión más apegada a su etimología, es la acción educativa que logra los propósitos de mostrar algo (Serramona, 1997). Para Gimeno Sacristán y Pérez Gómez a la enseñanza (1998, p.61):

“Le incumben la organización de las condiciones externas del aprendizaje y el control del modo de interacción de éstas con las condiciones internas del sujeto, una vez identificadas, durante todos los procesos que jalonan el aprendizaje, con objeto de conducir unos resultados determinados que supongan el desarrollo y perfeccionamiento de las propias condiciones internas (estructura cognitivo afectiva y de conducta del sujeto).”

En conclusión, la enseñanza consiste en proyectar, motivar, orientar y encauzar la experiencia del sujeto con su entorno, en las complejas redes de intercambio social, que determinan su aprendizaje y que a su vez son influidas por el sujeto.

“Didáctica es la doctrina de la enseñanza, o sea el conjunto de principios que explican y justifican las normas conforme a las cuales ha de ser llevada a cabo por el maestro la tarea sistemática e intencionada del aprendizaje, por parte del alumno; ello es, señala los certeros métodos de enseñanza: las vías o caminos en el acto del aprendizaje; por ejemplo, la prescripción que indica la necesidad de que el alumno en lo posible adquiera propias experiencias y no sólo palabras” (Larroyo, 1970, p.30). Es un proceso bilateral de dos movimientos simultáneos y correlativos: el movimiento de enseñar y el de aprender, en inseparable acción recíproca.

La capacitación se define como “la adquisición de conocimientos y técnicas necesarios para ejercer una profesión o actividad determinada” (Serramona, 1997, p.41) Se diferencia del adiestramiento-entrenamiento al centrarse en la adquisición de destrezas para realizar tareas concretas, por lo que más bien se subyace a la capacitación.

Por intervención pedagógica tomaremos el concepto de Regina Jiménez :“Cuando se habla de intervención en el proceso educativo se hace referencia a las siguientes opciones: diagnóstico y canalización de problemas de aprendizaje, evaluación de dimensiones multiculturales para reconocer valores colectivos; orientación familiar, escolar, vocacional y laboral; análisis de necesidades en materia educativa para diseñar recursos didácticos; elaboración e impartición de programas de educación institucional; Asesorar, orientar y capacitar en el campo laboral” (Jiménez-Ottalengo,2000, p. 83).

Hasta este punto dejaremos las definiciones generales, para enmarcarlos en el contexto de la pedagogía laboral y la participación del pedagogo en las organizaciones laborales.

5. Pedagogía laboral

Este apartado se hace necesario para contextualizar las actividades que se describen en el presente informe. Se proporciona la definición de pedagogía laboral y sus características con base en las características de la pedagogía general, así mismo se hace una breve descripción de la intervención pedagógica en las organizaciones laborales y las actividades desarrolladas por pedagogos en este contexto.

En el contexto de la pedagogía laboral Pilar Pineda (Pineda, 2002) concibe a la educación como un proceso general y de larga duración orientado a mejorar las capacidades de la persona para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas y valores; define también a la formación como un proceso sistemático y planificado orientado a desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada de una actividad. Explica las diferencias entre estos dos conceptos a través de autores como Goldstein 1986; Kenney y Reid, 1986; Laird, 1988; Harrison, 1998; Harper y Lynch, 1992, Rodríguez y Medrano, 1993, entre otros; enfatizando los fines de la educación hacia el desarrollo integral de la persona, mientras que la formación se orienta al desarrollo profesional en el contexto específico del trabajo.

Serramona refuerza esta última idea al conceptualizar a la formación como “una instrucción catalogable como educativa y que ha sido plenamente integrada por el sujeto, hasta llegar a formar parte de su patrimonio personal consolidado”. (Serramona, 1997, p.42).

El objeto de estudio de la pedagogía del trabajo son los problemas que plantea al proceso educativo el mundo económico laboral (Castillejo, Serramona y Vázquez, 1988); se ocupa de la relación entre trabajo y aprendizaje; promueve educar las capacidades humanas, integrando la orientación técnica y ética (Schelten, 1991). Busca trascender la definición administrativa de las organizaciones y considerar que el proceso formativo de los individuos en un insumo para el desarrollo de la cultura organizacional (Meza, 2005).

Al igual que la pedagogía general, la pedagogía del trabajo o pedagogía laboral se encuentra en el entramado otras ciencias humanas (Heredia, 2004), para estudiar los factores socioeconómico, político e históricos en el que se ubican las organizaciones laborales y comprender las influencias que dichos factores ejercen en las organizaciones y en consecuencia en la educación que generan, así también está la propia organización y sus factores intrínsecos, que influyen al hecho educativo (Pineda, 2002).

Como ciencia pedagógica, la pedagogía laboral es normativa, ya que estudia los problemas que el mundo del trabajo plantea a la educación y emite normas pedagógicas para su solución. (Pineda, 2002).

El hecho educativo en el contexto de las organizaciones laborales, como en el contexto escolar, tiene propositividad (Serramona, 1997), que se refiere al acto de dar orden y forma al proceso educativo. Hablar de una acción intencionada supone la existencia de acciones educativas no intencionadas o lo que Nassif (1958) denomina como “educación

cósmica” en la que la naturaleza, sociedad y cultura, representadas por la organización laboral en este caso, educan por sí mismos al sujeto por el hecho de estar ahí. Es por lo anterior que la intencionalidad o propositividad del hecho educativo en las organizaciones laborales, deben incluir acciones no sólo para lograr las metas educativas, sino también aquellas que tienden a acercar y a alejar al sujeto de tales metas. En resumen, la intencionalidad debe: “a) elaborar acciones educativas pertinentes, b) prevenir sobre acciones no pertinentes y c) potencializar la que produzcan efectos deseados de acuerdo con las metas propuestas (Serramona, 1997, p.35).

Respecto a su sistematización, se encontrará regularmente clasificada dentro del ámbito de la educación no formal, debido a que se genera fuera del sistema escolar formal. Sin embargo es importante recordar que las diferencias entre los tres ámbitos educativos (formal, no formal e informal) no siempre son claras (Serramona, 1997), ya que los programas no formales, típicos de las organizaciones laborales, tienden a ser mas estructurados, normativos y secuenciales como lo son en el ámbito formal, lo que en algunos casos ha llevado incluso a generar programas conjuntos con instituciones de educación formal a nivel técnico o superior.

En cuanto a los procesos de educación, instrucción y formación que se dan en las organizaciones, Begoña Asua (Asua, 2002) los clasifica en procesos iniciáticos, de enculturización y de socialización a través de los cuales el individuo accede y permanece a la cultura organizacional. Por cultura organizacional se entiende “Sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por el grupo al cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, siendo eficaces en la consecución de los objetivos” (Asua, 2002, p. 96).

Meza (2005, p.87) describe la intervención del pedagogo en la organización laboral en tres dimensiones:

1. Proporcionando a la persona conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente su tarea.
2. Desarrollando en la persona habilidades y destrezas que le permitan hacer bien su trabajo.
3. Suscitando actitudes positivas para el desarrollo profesional y personal del trabajador, junto con los que lo rodean y en un ámbito laboral concreto. En la medida en que se fomentan estas actitudes, la persona está abierta permanentemente a un proceso de mejora, y la empresa, por tanto, será en la práctica, y no solo en el discurso, una organización plenamente humana.

Con base en lo anterior podríamos derivar que las actividades concretas que los pedagogos podemos desarrollar en las organizaciones laborales tienen que ver con la

planeación, diseño, desarrollo, supervisión y evaluación de planes y programas de formación; así como el diseño, elaboración, aplicación y evaluación de material didáctico.

6. Reporte de las actividades pedagógicas realizadas en el proyecto dentro del organismo fiscalizador: Diagnóstico de conocimientos técnicos.

Como parte las actividades para dar cumplimiento al cuarto objetivo específico del proyecto de consultoría: “evaluar las brechas del personal entre los perfiles de puesto actuales y los nuevos perfiles de puesto acorde con la estructura organizacional”, se realizaron las siguientes acciones:

1. Revisión de los expedientes del personal para identificar las características de la población a evaluar.
2. Diagnóstico de competencias organizacionales.
3. Diagnóstico de conocimientos técnicos.

La actividad que en este informe se reporta es el diagnóstico de conocimientos técnicos.

Se revisaran conceptos básicos de diagnóstico para abordar la descripción de la actividad.

De manera general un diagnóstico es “conocer algo utilizando unos medios a través del tiempo o a lo largo de un proceso” (Dueñas, 2002, p. 45).

Se define diagnóstico como una fase de la enseñanza, no escolar para este caso, en el que su objetivo viene exigido por la variabilidad interindividual de cualquier grupo. Su finalidad es ofrecer un resultado para tratar más eficazmente los problemas derivados de las diferencias de capacidad y rendimiento entre los miembros del grupo evaluado (Álvarez, Vázquez, Villar, Marcelo, 1984). “El diagnóstico se relaciona primordialmente con el sujeto individual solo” (Thorndike y Hagen, 1955, traducción González, 1989, p. 275):

De manera subjetiva existen métodos tales como cuestionarios de intereses, observación de actitudes, entrevistas, entre otros; de manera objetiva existen métodos cualitativos que expresan resultados en términos numéricos sobre aquellos aspectos que se presten a un análisis cuantitativo.

Los resultados del diagnóstico son utilizados como base para la toma de decisiones como promociones y clasificaciones escolares, admisión en centros académicos y de trabajo, y la elección de actividades y profesiones (Martínez, 1996). Por lo que el objetivo de los procedimientos de medición es proporcionar la información (Thorndike y Hagen, 1955, traducción González, 1989).

Al hablar de medición se requiere satisfacer ciertos requisitos para que ésta sea válida. En cualquier caso la medición siempre implica tres etapas (Thorndike y Hagen, 1955, traducción González, 1989, p. 16):

- a) Identificación y definición de la cualidad o el atributo.
- b) Determinación del conjunto y operaciones por medio de las cuales se pueden manifestar y percibir ese atributo.

- c) Establecimiento de un conjunto de procedimientos o definiciones para convertir las observaciones en enunciados cuantitativos de grado y cantidad.

Thorndike y Hagen (1955) dividen a las pruebas en pruebas de aprovechamiento, las cuales describen lo que una persona ha aprendido a hacer; pruebas de aptitud que ofrecen información de lo que una persona puede aprender a hacer; las pruebas de intereses que describen lo que a una persona le gusta hacer, de temperamento que describen interacciones y conductas típicas y de constructos que son estados innatos y rasgos de los individuos.

6.1.1.1 Diseño y construcción de la prueba de conocimientos.

El atributo a evaluar en la experiencia que aquí se describe fueron conocimientos, por lo que se utilizó una prueba de aprovechamiento. Para llevar a cabo la elaboración de la prueba de conocimientos se siguieron una serie de fases adaptadas de la aproximación de la teoría de los test psicológicos y educativos señalados por Martínez (1996) para la construcción de la prueba de conocimientos.

6.1.1.1.1 Finalidad del test.

“El primer paso en el desarrollo de cualquier test será considerar cuáles son las poblaciones a las que está destinado y el tipo de decisiones que se tomarán con las puntuaciones obtenidas” (Martínez, 1996, p. 46). Enseguida se identificarán tanto la población como el tipo de decisiones que se tomarán con las puntuaciones de la prueba.

En cuanto a la población deben considerarse factores tales como la edad, si se genera el test para grupos especiales, si existen diferencias en lenguaje o cultura, si se necesita una motivación especial para realizar el test, etc.

Cabe mencionar que este tipo de datos deberían estar inventariados por el área de recursos humanos, sin embargo, no existía información disponible sino más bien una serie de datos que tuvieron que procesarse para obtener la información de la población a evaluar.

Los resultados son:

El organismo fiscalizador está conformado por 84 personas.

Las personas consideradas para evaluación fueron 69 de los siguientes departamentos:

Tabla 1 Personas evaluadas por departamento

Departamento	Personas evaluadas
Administración	4
Departamento auditoría a dependencias, entidades y organismos	37
Departamento auditoría de municipios	12
Departamento de obras públicas	4
Departamento de recepción e inspección de cuenta pública	5
Departamento Jefatura	2
Departamento jurídico	4
Recursos Humanos	1

Se identificaron dos grupos de puestos para el personal evaluado, el primero es el puesto registrado en la nómina, el segundo es el puesto en el organigrama.

Tabla 2 Puestos en nómina y puestos en organigrama

Puesto en nómina	Total
Analista programador a	2
Auditor a	10
Auditor b	1
Auditor c	1
Auditor encargado	5
Auditor revisor	4
Auditor supervisor	2
Auxiliar admvo. A	6
Auxiliar admvo. B	5
Auxiliar capturista a	4
Auxiliar capturista b	8

Puesto en organigrama	Total
Puesto no definido	4
Analista programador	2
Asistente	1
Asistente de A. D	1
Auxiliar administrativo	1
Auxiliar de logística	1
Auxiliar Jurídico	2
Encargada	3
Encargado	5
Jefe de departamento	13
Jefe de staff área de obras públicas	1

Puesto en nómina	Total
Auxiliar de logística a	1
Auxiliar jurídico c	1
Coordinador a	1
Coordinador b	1
Coordinador c	2
Jefe de departamento	14
Subcontador	1

Puesto en organigrama	Total
Jefe de staff área jurídico	1
Jefe departamento administrativo	1
Revisor	22
Secretario Técnico	1
Supervisor	10

Se identificaron 30 personas sindicalizadas cuyos rangos de antigüedad se muestran en la tabla cuatro:

Tabla 3 Rangos de antigüedad del personal sindicalizado.

Rango	Número de personas
3 a 6	3
6 a 10	8
10 a 15	3
15 a 20	12
>20	2
<3	2

Se identificaron 30 personas del personal de confianza cuyos rangos de antigüedad se muestran en la tabla cinco:

Tabla 4 Rangos de antigüedad del personal confianza.

Rango	Número de personas
3 a 6	9
6 a 10	12
>20	1
<3	8

Se identificaron 9 personas contratadas de manera eventual con un rango de antigüedad menor a 3 años.

Tabla 5 Rangos de antigüedad del personal eventual.

Rango	Número de personas
<3	9

En cuanto a las edades, la edad mínima es de 21 años, la máxima de 56 años. No existen diferencias en lenguaje o cultura y la motivación especial para realizar el test es la toma de decisiones con relación a los nuevos puestos de la estructura organizacional.

En cuanto a las decisiones que se tomarán con las puntuaciones Martínez (1996) identifica seis categorías de decisiones: relativas al nivel de instrucción, de diagnóstico, de selección, de asignación, de clasificación y de consejo. Para esta prueba las puntuaciones del test se utilizaron para tomar decisiones de diagnóstico, ya que se identifican deficiencias y decisiones de asignación ya que el objetivo es determinar en qué lugar debe colocarse a una persona en el organigrama.

Con base en lo anterior el propósito para el que se utilizaron las puntuaciones de la prueba fue para identificar el nivel de conocimientos y contribuir a la información para la toma de decisiones para la asignación de un puesto.

6.1.1.1.2 Consideración de las restricciones en la aplicación del test.

Se especificaron las principales restricciones con las que se debía operar la prueba, las cuales fueron: tiempo: 2 horas; medios: lápiz y papel; situaciones: la aplicación se llevaría a cabo en un salón, a puerta cerrada, sin acceso a material de consulta, en grupos no mayores a 25 personas, los participantes serían notificados 48 horas antes.

6.1.1.1.3 Conductas representativas del constructo y especificación de los contenidos del test.

Debido a que la prueba es un instrumento *ad hoc*, se consideró necesario realizar algunas actividades para atender la validez de contenido “que expresa el grado en que el contenido de un test constituye una muestra representativa de los elementos del constructo que pretende evaluar.” (Martínez, 1996, p. 335).

Primero, se prepararon un conjunto de especificaciones de contenidos de acuerdo al universo de conocimientos identificados en las descripciones de puestos existentes y puestos objetivo, quedando conformado por 5 tópicos:

Posteriormente, nos reunimos con dos Directores y un asesor externo del organismo fiscalizador (identificación de expertos) para que a su juicio, nos indicaran el grado en que el contenido del universo de conocimientos era relevante y representativo por tópico, con lo que se determinó la proporción de los ítems en la prueba, quedando de la siguiente forma:

Tabla 6 Tópicos y proporción de ítems.

Tópico	Definición	Proporción de ítems
Leyes	Evalúa el conocimiento de las leyes, reglamentos, lineamientos y facultades que norman la actividad del organismo fiscalizador y sus auditados.	26.32%
Auditoría y fiscalización superior	Evalúa el conocimiento de la metodología para los procedimientos de auditoría y fiscalización superior.	26.32%
LGCG y documentos emitidos por el CONAC	Evalúa los conocimientos sobre la Ley General de Contabilidad Gubernamental y documentos emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable	15.79%
Temas de actualidad	Evalúa los conocimientos de los temas de vanguardia en auditoría, tales como auditoría forense, auditoría de tecnologías de información y marco lógico.	15.79%
Auditoría de desempeño	Evalúa el conocimiento de los conceptos de la metodología de la auditoría del desempeño	15.79%

6.1.1.1.4 Especificaciones de formato.

Se determinó la utilización de ítems con opciones de respuesta múltiple de única respuesta correcta, con valor de un punto. La calificación es el porcentaje de aciertos del total de la prueba y por cada área de conocimiento.

La versión inicial de la prueba se conformó con un total de 95 ítems (anexo 1) distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 7 Distribución de ítems para la versión inicial.

Tópico	Ítems	Proporción de ítems
Leyes	25	26.32%
Auditoría y fiscalización superior	25	26.32%
LGCG y documentos emitidos por el CONAC	15	15.79%
Temas de actualidad	15	15.79%
Auditoría de desempeño	15	15.79%

6.1.1.1.5 Aplicación piloto

Se llevó a cabo una aplicación piloto con personal del organismo fiscalizador, no considerado en la muestra inicial y con personal de la firma consultora que desarrolla actividades similares, para un total de diez aplicaciones para conocer si existían dudas sobre el contenido de los ítems.

6.1.1.1.6 Versión final de la prueba

Se elaboró la versión final de los ítems y se conformaron tres versiones de la prueba (anexo 1), distribuyendo los ítems de la siguiente forma.

Tabla 8 Distribución de ítems para las tres versiones de la prueba.

Tópico	Ítems por versión	Proporción de ítems
Leyes	16	26.67%
Auditoría y fiscalización superior	16	26.67%
LGCG y documentos emitidos por el CONAC	9	15.00%
Temas de actualidad	9	15.00%
Auditoría de desempeño	10	16.67%

La tabla once muestra la proporción guardada entre los ítems de la versión inicial de la prueba (95 ítems) y los ítems de las 3 versiones de la prueba a aplicar (60 ítems cada una) determinada por los expertos.

Tabla 9 Proporción de ítems de la versión inicial y las versiones de aplicación.

Tópicos	Versión inicial		Versiones de aplicación	
	Ítems	Proporción de ítems	Ítems	Proporción de ítems
Leyes	25	26.32%	16	26.67%
Auditoría y fiscalización superior	25	26.32%	16	26.67%
LGCG y documentos emitidos por el CONAC	15	15.79%	9	15.00%
Temas de actualidad	15	15.79%	9	15.00%
Auditoría de desempeño	15	15.79%	10	16.67%
Total ítems	95		60	

6.1.1.2 Aplicación de la prueba.

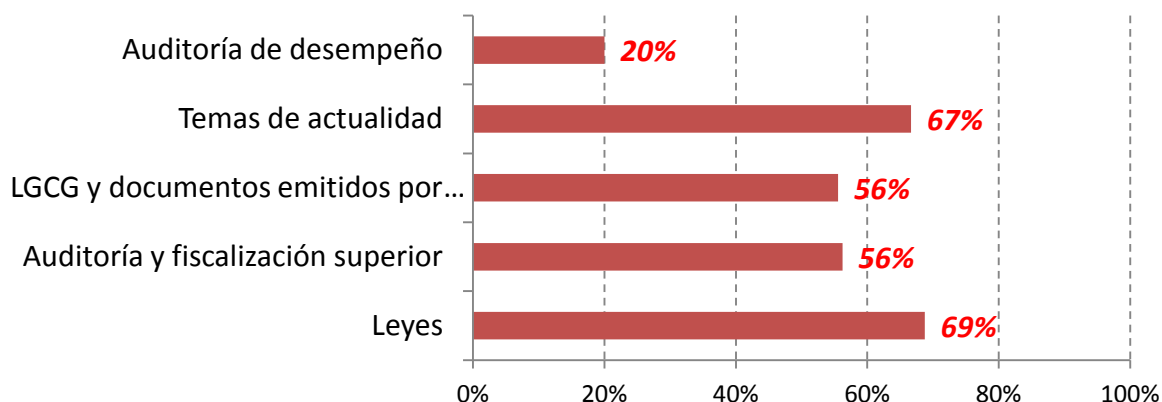
De las 69 personas de la población, solamente se aplicó la prueba a 62, debido a incidencias tales como, incapacidad por enfermedad, ausentismo y viaje por comisión.

Se programaron 3 sesiones de aplicación en la misma fecha. Sin embargo fue necesario realizar una sesión adicional 2 días después para las personas que no asistieron en la fecha programada.

6.1.1.3 Análisis e interpretación de resultados.

Los resultados se analizaron por persona y tópico. La figura cinco muestra los resultados obtenidos por una persona elegida de manera aleatoria y en el que se observan los porcentajes obtenidos en cada tópico.

Figura 5 Resultados



6.1.1.4 Presentación del informe final.

El informe final se elaboró en conjunto con los equipos que evaluaron el perfil y las competencias organizacionales, por lo que se elaboró una ficha por persona con los resultados globales.

6.1.1.5 Análisis de la experiencia.

A simple vista, realizar una prueba de aprovechamiento para medir conocimientos, parece una actividad en la que simple y sencillamente se requiere un experto en cada tema diagnosticar y la elección de un medio para llevar a cabo la prueba. Sin duda que se trata de una tarea sencilla, más no simple.

Sobre todo si se piensa en la trascendencia de los resultados, para la persona a la que se le aplica la prueba, para la organización que las aplica, para las decisiones que se tomarán a partir de dichos resultados.

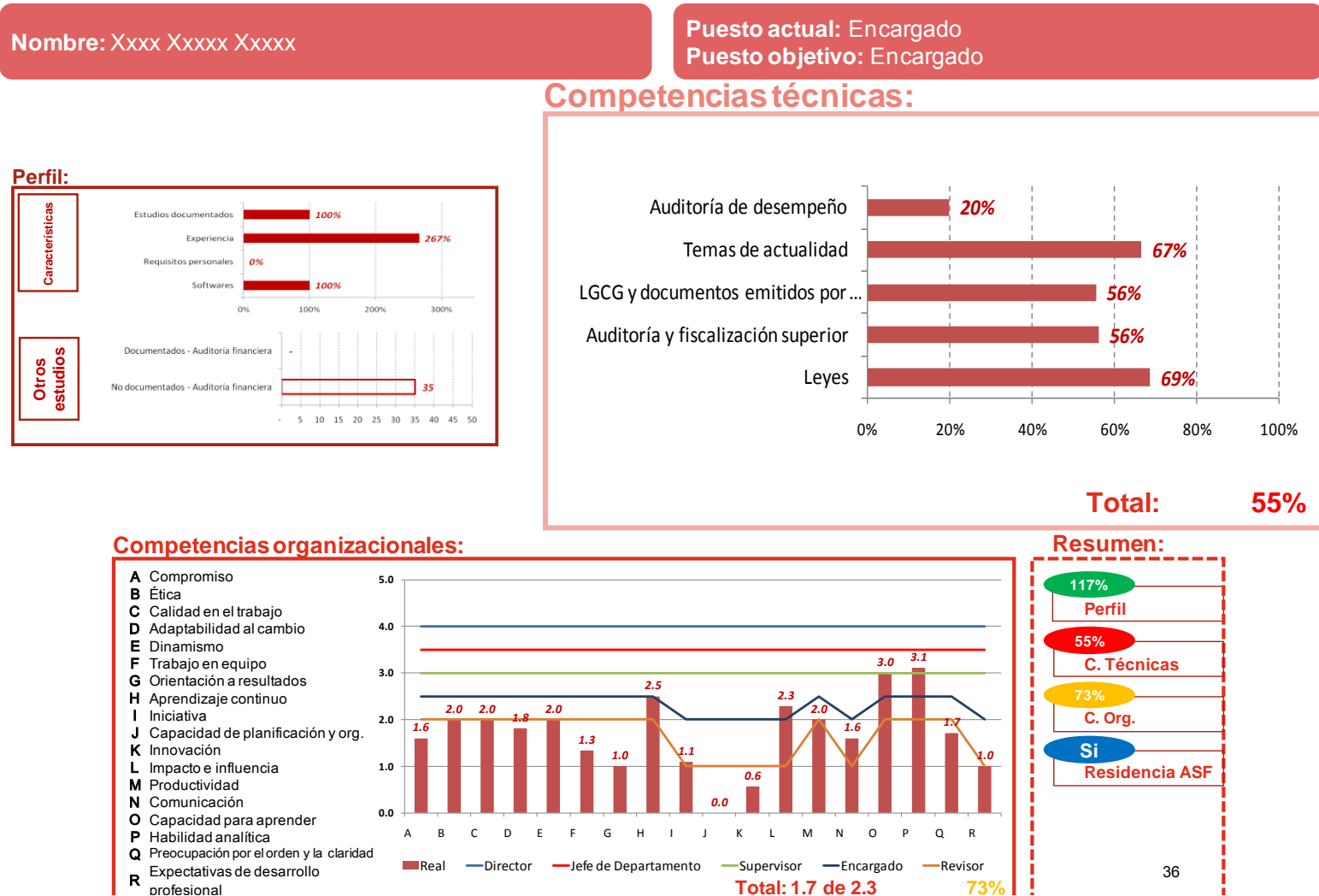
Las principales barreras que enfrente para llevar a cabo esta tarea fueron: resistencia por parte de mis jefes para invertir tantas horas en la planeación y elaboración de la prueba, barrera que derribamos al estructurar el conjunto de procedimientos convertir las observaciones en enunciados cuantitativos de grado y cantidad.

Por su parte el cliente quedo satisfecho con el trabajo realizado, ya que entre sus directores contaba con personal con posgrados en educación y aceptaron con gusto trabajar con metodología para la elaboración de pruebas.

El diagnóstico puede ser utilizado como un insumo importante, más no el único para la detección de necesidades de capacitación, ya que se obtiene con claridad la brecha que existe entre los conocimientos de cada miembro de la organización que fue evaluado y los requerimientos de cada puesto.

.

Figura 6 Ficha por persona

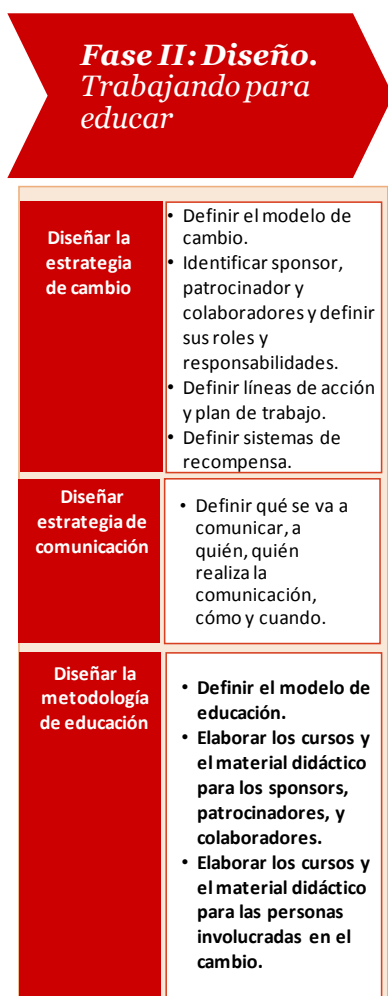


7. Reporte de las actividades pedagógicas realizadas en el proyecto dentro del organismo fiscalizador: Diseño de la sesión de cierre del proyecto.

Cinco semanas después del inicio del proyecto, se concluyó con el cumplimiento de objetivos y entregables del proyecto. El proyecto representaba para sus participantes un cambio importante y en consecuencia, un ambiente de incertidumbre, ya que se trataba de una reestructura organizacional.

Para mitigar los efectos sobre la productividad y el ánimo de los miembros del organismo fiscalizador, la metodología de la firma consultora contempla en su segunda fase, el diseño de la metodología de educación.

Figura 7 Fase 2 de la gestión del cambio.: Diseño. Trabajando para educar



No debe olvidarse que la gestión del cambio requiere tiempo y no puede conseguirse con estrategias aisladas o acciones únicas. La actividad reportada en este apartado del informe, forma parte de una serie de actividades de esa fase.

Las actividades de cierre del proyecto tienen la finalidad de comunicar conclusión de la intervención de los consultores, presentar los resultados del proyecto, revisar incidencias o problemas presentados, resolución de dudas y planteamiento de próximas acciones. La forma y medios de comunicar los puntos anteriores son factores de éxito para el cambio.

“La comunicación siempre tiene una intención o propósito, pero el problema radica en que muchas veces no somos conscientes del cuál es, y se generan efectos no deseados. Cuando hay incompatibilidad entre los propósitos del emisor y el receptor, se interrumpe o bloquea la comunicación” (Villalobos, 2002, p. 133).

7.1.1.1 Características de la población.

Se involucró a los mandos altos y medios del organismo fiscalizador para el cierre del proyecto, participando 26 de los puestos de auditor superior, coordinadores, jefes de departamento, supervisores y encargados, además del administrador del proyecto, por parte de los consultores.

Las edades oscilaban entre los 26 y 44 años (adultos en madurez temprana y media). Todos contaban con escolaridad a nivel licenciatura, 23 contadores, 2 abogados y 1 ingeniero. Cuatro de los 20 contadores tenían estudios de maestría en administración pública, estas mismas personas también eran profesores a nivel licenciatura en diferentes instituciones educativas.

7.1.1.2 Consideraciones generales.

Se adaptaron los conceptos de la aplicación de los momentos y elementos didácticos e el proceso de enseñanza aprendizaje recopilados por Villalobos (2002) para el diseño de la sesión de cierre.

A continuación se describen los recursos didácticos utilizados.

Lugar: La sesión de capacitación se llevaría a cabo fuera de las instalaciones del organismo fiscalizador. Se determinó hacerlo en las instalaciones de un hotel para disponer de un aula, espacios al aire libre, alberca, playa y salones para comida.

El espacio físico para las actividades de aprendizaje fue un aula adaptada en forma de herradura, se cuidaron los aspectos de temperatura e iluminación.

El resto de los espacios se utilizó para actividades recreativas, de integración y trabajo en equipo.

Tiempo: Se reservó la noche del viernes, ocho horas de trabajo del sábado y cuatro horas del domingo.

El tiempo didáctico fue de 9 horas, el resto del tiempo se utilizó para la transmisión de mensajes de apoyo a la gestión del cambio.

Se realizaron actividades adicionales a las de aprendizaje, necesarias para la adecuada gestión del cambio “Se trata de generar un clima de cooperación que permita evaluar situaciones, compartir problemas y tomar decisiones. Se trata de posibilitar una cultura de colaboración para el cambio, donde sea una responsabilidad compartida de profesionales y directivos; también un proceso a través del cual se avanza desde una situación de incertidumbre y desconfianza a una de innovación y satisfacción transformando la organización en una comunidad de aprendizaje” (Gairín, 2003, p. 47).

Entre estas actividades se encuentran:

- Definición de los mensajes de líderes y miembros clave para el cambio (qué se va a comunicar, a quién, quién realiza la comunicación, cómo y cuándo).
- Diseño de estrategias de integración y trabajo en equipo.

7.1.1.3 Objetivos generales.

Los objetivos generales de aprendizaje se diseñaron con base a la Taxonomía de Bloom a partir de los verbos de dominio. Los objetivos generales son:

Que los participantes en la sesión de cierre del proyecto “Evaluación y documentación de la estructura organizacional” puedan:

1. Analizar y evaluar la nueva estructura del organismo fiscalizador a través de la presentación de metodología del análisis de la estructura organizacional realizado por los consultores externos.
2. Evaluar la nueva descripción de su puesto a partir de la identificación de la necesidad de cambio y el enfoque del funcionamiento de sistemas.
3. Comprender y sintetizar las opciones futuras del organismo fiscalizador y responder sobre las contribuciones personales y grupales para el logro de la visión del organismo fiscalizador.

7.1.1.4 Determinación de contenidos.

En conjunto con el consultor administrador del proyecto y los líderes del proyecto por parte del organismo fiscalizador, se seleccionaron los contenidos educativos, atendiendo a las necesidades de la audiencia y del proyecto y en congruencia con los objetivos generales de aprendizaje.

Se seleccionó el método inductivo-deductivo para la para la estructura lógica y se organizaron partiendo de conceptos fundamentales.

Los temas quedaron conformados de la siguiente forma:

Tabla 10 Contenido

Tema 1	1. Metodología de análisis: 1.1. Comparación con estructuras de otros organismos. 1.2 Tendencias de la fiscalización 1.3 Procesos sustantivos y adjetivos 1.4 Elementos de análisis de estructura organizacional 1.5 Organigrama objetivo
Tema 2	2. Resultados de la evaluación de perfiles, competencias organizacionales y conocimientos. 2.1 Conceptos 2.2. Resultados por nivel de puestos. 2.3 Organigrama con nombres 2.4 Comparación de la estructura organizacional con los sistemas 2.5 Conceptos e implicaciones del cambio 2.6 Descripciones de puestos.
Tema 3	3. Plan de acción 3.1 Visión a 3, 5 y 7 años 3.2 Identificación de necesidades 3.3 Generación de iniciativas y propuestas

7.1.1.5 Determinación de objetivos de aprendizaje y evaluación.

Con el propósito de mantener el binomio didáctico objetivos- evaluación, se diseñó una matriz para asegurar la congruencia en el diseño de los objetivos específicos, la cual se presenta a continuación:

Tabla 11 Matriz de diseño de objetivos.

Objetivo específico	Área	Dominio	Nivel	Condiciones	Evaluación
1.1	Cognoscitiva	Analizar	Identificar diferencias	A través de la comparación entre el organigrama anterior y el nuevo de la estructura organizacional.	a) Los participantes mencionan las nuevas áreas incorporadas al organigrama, así como aquellas que han sido fusionadas.
1.2	Cognoscitiva	Evaluar	Criticar	La organización de las áreas, las líneas de mando, los niveles de puestos de la estructura organizacional.	b) Los participantes dan argumentos a favor o en contra de los aspectos solicitados por el coordinador de la sesión.
1.3	Afectiva	Evaluar	Juzgar	La organización de las áreas, las líneas de mando, los niveles de puestos de la estructura organizacional.	c) Los participantes emiten su opinión sobre los aspectos solicitados por el coordinador de la sesión.
2.1	Afectiva	Evaluar	Cuestionar	La nueva descripción de su puesto a partir de la identificación de la necesidad de cambio y el enfoque del funcionamiento de sistemas.	d) Los participantes realizan notas en las descripciones de puesto impresas que les fueron entregadas, plasmando su opinión.
3.1	Cognoscitiva	Comprender	Inferir las necesidades para alcanzar la visión del organismo fiscalizador a 3 años	La discusión grupal sobre la visión a mediano plazo del organismo en las condiciones de cambio en el contexto global.	e) En acuerdo grupal los participantes votan por las 5 necesidades más importantes para el organismo fiscalizador

Objetivo específico	Área	Dominio	Nivel	Condiciones	Evaluación
3.2	Cognoscitiva	Sintetizar	Generar propuestas	A través de transformar las necesidades en iniciativas en trabajo por equipos.	f) Una vez determinadas las iniciativas, las clasificaran por prioridad, complejidad de implantación, nivel de impacto en las personas, procesos o sistemas.
3.3	Afectiva	Respuesta	Describe	Las fortalezas del organismo fiscalizador, así como las personales a través de trabajo por equipos.	g) Los participantes exponen el trabajo realizado en equipos.

7.1.1.6 Metodología

En cuanto al método se utilizó el inductivo-deductivo para presentar las partes que componen la nueva estructura y los roles de los participantes.

Se utilizaron técnicas de aprendizaje participativas con el propósito de aprovechar la experiencia individual y grupal. Las técnicas utilizadas fueron:

- Técnica expositiva
- Discusión dirigida
- Lluvia de ideas
- Discusión en pequeños grupos
- Análisis y discusión de videos

7.1.1.7 Esquema didáctico

Se utilizó el esquema didáctico para la representación gráfica de todos los elementos anteriormente descritos, si bien existen algunas consideraciones sobre su uso en la actualidad, para los fines de la actividad aquí descrita, se considera conveniente su uso por la facilidad para su uso para los consultores y líderes del proyecto del organismo fiscalizador por sus características, que de acuerdo con Villalobos (2002) son.

- Flexible
- Simple
- Balanceado
- Progresivo

Adicionalmente se consideró como premisa, la condición de contingencia que guarda un proyecto de consultoría, por lo que en cualquiera de los casos, los tiempos o las técnicas para abordar u tema, podrían ser modificados si las circunstancias así lo requerían.

7.1.1.8 Análisis de la experiencia.

Si bien la experiencia descrita en este apartado es breve en comparación con la planeación de un programa de capacitación o un curso con mayor carga horaria, considero que no por eso es menos importante, por el contrario, es necesario planear el dialogo entre lo que se quiere enseñar y lo que se desea que la población objetivo aprenda, reconociendo sus características, entendiendo el entorno en el que colaboran y generando el ambiente propicio para lograr los objetivos planteados en cada momento de la sesión.

Es difícil para mí ser objetiva en este sentido, debido a que disfruto cada tarea del proceso de planeación y ejecución de una sesión de capacitación.

Al ser parte del equipo de consultores, las barreras en este proyecto se reducen considerablemente, ya que los miembros de ambas organizaciones (consultores y personal del organismo fiscalizador) me reconocían como un miembro más del proyecto y sabían que mi nivel de involucramiento era muy alto. Sin embargo, no siempre se tiene la oportunidad de estar durante todo el proyecto, por lo que la comunicación con los expertos, los coordinadores del proyecto y personas con alta influencia en el grupo, es necesaria para lograr los objetivos de la sesión.

Tabla 12 Esquema didáctico:

Tiempo didáctico	Objetivos educativos	Contenidos educativos	Técnicas utilizadas	Materiales didácticos	Evaluación educativa
3 horas	1.2, 1.2 y 1.3	1. Metodología de análisis: 1.1. Comparación con estructuras de otros organismos. 1.2 Tendencias de la fiscalización 1.3 Procesos sustantivos y adjetivos 1.4 Elementos de análisis de estructura organizacional 1.5 Organigrama objetivo	Expositiva Discusión dirigida	Pizarrón Proyector Presentación en archivo electrónico	a),b) y c).
3 horas	2.1	2. Resultados de la evaluación de perfiles, competencias organizacionales y conocimientos. 2.1 Conceptos 2.2. Resultados por nivel de puestos. 2.3 Organigrama con nombres 2.4 Comparación de la estructura organizacional con los sistemas 2.5 Conceptos e implicaciones del cambio 2.6 Descripciones de puestos.	Expositiva Discusión dirigida Lluvia de ideas Discusión de videos Discusión en grupos pequeños Trabajo individual	Pizarrón Proyector Presentación en archivo electrónico Video en versión electrónica Descripciones impresas	d)
3 horas	3.1 y 3.2	3. Plan de acción 3.1Visión a 3, 5 y 7 años 3.2 Identificación de necesidades 3.3 Generación de iniciativas y propuestas	Expositiva Discusión dirigida Discusión en grupos pequeños	Pizarrón Proyector Presentación en archivo electrónico Hojas de rotafolios Plumones	e), f) y g)

La presentación de la sesión de cierre se presenta en el anexo 2 de este informe.

8. Conclusiones.

En el contexto de las organizaciones laborales, la adaptación al cambio y la capacidad de aprendizaje de sus miembros es su mayor ventaja competitiva. La crisis, la competencia, las regulaciones, las exigencias del mercado, el entorno económico, entre muchos otros factores afectan directa e indirectamente a las organizaciones laborales en todo el mundo; la permanencia y sustentabilidad de las empresas depende la calidad de sus productos y servicios, su administración, su dirección y estrategia, la utilidad de su información para la toma de decisiones, sus asociaciones estratégicas, la eficacia y eficiencia de sus sistemas y procesos, el manejo de riesgos, el aprovechamiento de la tecnología, la solidez de su estructura financiera y la solidez de su recurso humano.

La naturaleza del cambio o transformación propicia que en ocasiones, las organizaciones requieran apoyo de consultores externos que guíen el proceso. La intervención de terceros, consultores en este caso exige, de manera ineludible procesos educativos, en los que el pedagogo debe estar involucrado tanto en práctica (planeación, diseño, desarrollo, supervisión y evaluación de planes y programas de formación; así como el diseño, elaboración, aplicación y evaluación de material didáctico), como en la reflexión de la práctica, respondiendo a las preguntas y problemas educativos que se plantea a la educación el ámbito laboral.

La primera actividad reportada en este informe, forma parte de la ejecución del proyecto, por lo que es un producto que afecta directamente a los resultados del proyecto, para lo cual se evaluó un instrumento de diagnóstico de conocimientos (prueba) a través de la adaptación de los planteamientos de la psicometría. La prueba cumplió con el objetivo de identificar el nivel de conocimientos de cada individuo que formó parte de la población. Sin embargo es necesario considerar algunas otros puntos de la psicometría para la elaboración de test educativos, en particular de conocimiento, por ejemplo, esta aplicación se puede tomar como estudio piloto para hacer un análisis de ítems (índice de dificultad), validez de constructo y validez relativa a un criterio.

Una vez realizados análisis anteriores, sería posible utilizar la prueba como herramienta para la selección de personal en el organismo fiscalizador y bajo algunas adaptaciones normativas, en los organismos fiscalizadores de otros estados.

Por otro lado, los resultados generados por la aplicación a la población antes descrita deberían ser insumos para la Detección de Necesidades de Capacitación y la elaboración del Plan de Capacitación.

Como puede apreciarse, la evaluación de conocimientos no es una actividad reservada a los ámbitos educativos formales, de hecho se utiliza, a veces de forma indiscriminada, en los aspectos más cotidianos de la vida y en particular en los ambientes laborales ya sea como medio de desarrollo de los individuos o bien como medio de clasificación / promoción en el trabajo.

La participación del pedagogo en el diseño de los instrumentos para evaluar conocimientos aseguró la sistematización de los pasos para generar los resultados, utilizando un lenguaje claro y apropiado con las características de la población evaluada. Así mismo el pedagogo actúa como un mediador entre los contenidos de los conocimientos a evaluar y los individuos que serán evaluados dando certeza al balance de los contenidos (tópicos) que conformaron la prueba.

Por otro lado, se diseñó la sesión de cierre del proyecto, la cual forma parte de las estrategias de gestión del cambio que se ejecutaron a lo largo de todo el proyecto. Si bien esta sesión tiene un objetivo distinto, en ella, como en muchas otras de las estrategias de gestión del cambio, se generan procesos de aprendizaje que deben ser planeados y moderados por el pedagogo.

El reporte de esta actividad enfatizó el diseño de los objetivos de aprendizaje y su evaluación, prácticamente a la par del proceso de enseñanza-aprendizaje, circunstancia determinada por las características de la sesión.

La habilidad didáctica, integrar el hecho educativo junto con todos y cada uno de los aspectos internos y externos al proceso de enseñanza aprendizaje, uno de los elementos fundamentales que posee el pedagogo para dirigir las acciones de formación-capacitación en las organizaciones laborales. El profesional de la educación es el mediador entre los contenidos y las personas que forman parte del proceso a través de considerar los aspectos políticos, globales, tecnológicos, sociales, económicos, laborales, culturales, psicológicos, filosóficos e ideológicos entorno a la situación educativa.

Como reflexión final quiero enfatizar el papel que juegan las organizaciones laborales como ente de continuidad de su educación. Las personas se acercan a las organizaciones para ampliar su potencial a través de las relaciones con otras personas y en estas interacciones se atreven a aprender, a equivocarse, a preguntar y ampliar sus opciones.

Le educación para toda la vida sólo se hace posible en la medida en que las personas y las organizaciones comparten sus experiencias y se ayudan a crecer, de otra manera ningún Estado podría sostener el costo por mantener dentro de las instituciones formales, tampoco las organizaciones podrían funcionar, ya que requieren de los conocimientos y habilidades de sus miembros para resolver los problemas propios de su razón de ser.

En la medida en que los miembros de las organizaciones aprenden, aplican lo aprendido y reflexionan sobre su experiencia es que desarrollan su potencial y comienzan a preguntarse cuestiones más complejas, que mejoran la calidad de su vida y su entorno.

Los responsables de poner a la disposición de las organizaciones los conocimientos, metodologías, técnicas e instrumentos pedagógicos para planear, ejecutar, controlar y medir y generar más conocimientos del quehacer y reflexión del hacer de las organizaciones somos los profesionales de la educación y somos quienes debemos tomar compromiso y acción en difundir la trascendencia de nuestra labor.

Bibliografía.

Álvarez, V., Vázquez, P., Villar, L., Marcelo, C. (1984) *Diagnóstico pedagógico*. Sevilla: Alfar

American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. México: Manual Moderno.

Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.

Bloom, B. (1979). *Taxonomía de los objetivos educativos*. Buenos Aires. El ateneo.

Cárdenas, A. (2012) Estado del arte en pedagogía empresarial (1990-2010). (Tesis de maestría). Recuperado en <http://190.69.3.61:8080/jspui/handle/10818/1334>

Castañeda, D. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana de Psicología*. 1, 23-33. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3181854>

Chalutz, H & Tzafirir, S. (2011). Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change?. *Journal of Organizational Change Management*. 24(5), 662-679

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The contemporary experience of people at work*. London: SAGE

Delors, J. (1996). *Informe Delors. La educación encierra un tesoro*. Madrid: Unesco-Santillana.

Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J. y Nonaka, I. (2001). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. London: Oxford University Press

Dueñas, M. (2002). *Diagnóstico Pedagógico*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Fernandez, S. & Rainey, H (mar-abr, 2006). Managing Successful Organizational Change in Public Sector. *Public Administration Review*. 66(2), 168-176. Recuperado de la base de datos ProQuest Research Library.

Gairín, J. y Armengol, C. (2003). *Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional*. Barcelona: Praxis

Sacristán, G. y Gómez, J.P.A (1998) *Comprender y Transformar la enseñanza*. Madrid: Morata.

González, E. (Trad.) (1989). R. Thorndike and E. Hagen. *Medición y Evaluación en psicología y Educación*. México: Trillas.

Gore, E. y Vázquez, M. (1998). *La educación en las empresas*. Barcelona: LIFUSA.

Gore, E. y Vázquez, M. (2004). *Una introducción a la formación en el trabajo. Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Heredia, A. (2004) *Curso de Didáctica General*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

International Labour Organization (2009). *Global employment trends: January 2009*. Geneva: ILO, 2009

Jiménez-Ottalengo, R. (2000) La pedagogía y el campo de conocimiento de la educación. *Revista Panamericana de Pedagogía*. 1, 79-83

Knowles, M. (2001). *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. México: Oxford México

Larroyo, F. (1955) *La ciencia de la educación*. México: Porrúa.

Larroyo, F. (1970) *Didáctica General Contemporánea*. México: Porrúa.

Lemus, L. (1969). *Pedagogía: Temas Fundamentales*. Buenos Aires: Kapelusz

Lerma, H. (2000). Los saberes de la pedagogía. *Revista Panamericana de Pedagogía*. 1, 85-110

Ludojoski, R. (1972). *Andragogía o Educación del Adulto*. Buenos Aires: Guadalupe.

Luzuriaga y Pascal (Trad.) (1983) *I. Kant. Pedagogía*. Madrid: Akal

Mattos, L. (1974). *Compendio de Didáctica General*. Buenos Aires: Kapelusz

Martínez, B. (1989). Nuevas perspectivas de la Educación en la Empresa. *Revista Española de pedagogía*, 182(47), 83–97.

Martínez, E. (2011). *Adherencia organizacional y percepción de recursos personales y organizacionales en la relación empleado-empleador*. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/50409>

Martínez, R. (1996). *Psicometría: Teoría de los test psicológicos y educativos*.

McElyea, B. (2003). Organizational Change Models. *Futurics*. 27, 57-64. Recuperado de la base de datos ProQuest Research Library.

- Meza, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y educadores*, 8(1), 78–89.
- Monclus, A. (1990). *Educación de adultos: Cuestiones de Planificación y didáctica*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Novak, J.D., Gowin, D.B. (1988). *Aprendiendo a aprender*. Barcelona: Martínez Roca.
- Pacios, A. (1989). *Introducción a la Didáctica*. Madrid: Cincel-Kapelusz
- Pérez-Gómez, A. (1989). *Análisis didáctico de las teorías de aprendizaje*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Pineda, P. (2002). *Pedagogía Laboral*. Barcelona: Ariel.
- Poole, M.S. y Van de Ven, A.H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York, Oxford University Press.
- Powell, W. (2002). Organizational change models. *Futurics*.26, 20-45. Recuperado de la base de datos ProQuest Research Library
- Presidencia. (2007). *El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Recuperado en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/>
- Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano). Barcelona: Icaria editorial, s.a.
- Quintero, A. (2003) El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva. *Educación y Educadores*.6, 127-139. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/834/83400609.pdf>
- Reed, J. & Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organizational change? *Journal of Organizational Change Management*. 19(3), 393-407.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, I. (1999). Contextos epistemológicos actuales para la pedagogía laboral y la formación en la empresa. *Revista Complutense de Educación*. 10(1), 105-125.
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Serramona, J. (1997). *Fundamentos de educación*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Villalobos, E. (2002). *Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje*. México: Trillas
- Weik, K & Quinn, R. (1999) Organizational Change. *Annual review of Psychology*. 50, 361-386. Recuperado de la base de datos ProQuest Research Library.

Anexo 1: Prueba de conocimientos

TEMA	RESPUESTA	Version 1	Version 2	Version 3
LEYES				
1.- De acuerdo a la Ley de Gobierno de los Municipios del Estado de Yucatán señala que se podrá contraer obligaciones o financiamientos únicamente cuando se destine a:	c	x	x	
a) Pago de deuda pública en general				
b) Pago de gasto corriente				
c) <u>Pago de inversión pública productiva</u>				
d) Pago de deudas registradas en contabilidad				
2.- Es facultad la creación o fusión de municipios, la jurisdicción territorial o su denominación, así como el cambio de cabecera municipal:	b	x	x	x
a) El Poder Ejecutivo				
b) <u>El Congreso del Estado</u>				
c) El Presidente Municipal				
d) Los regidores por mayoría				
3.-Es el órgano colegiado de decisión, electo de forma directa mediante el voto popular:	a	x	x	x
a) <u>El Cabildo Municipal</u>				
b) El Síndico Municipal				
c) La Contraloría Municipal				
d) El presidente Municipal				
4.-Conjunto de acciones para comprobar el cumplimiento de los objetivos de los programas a cargo de las entidades fiscalizadas:	c	x	x	x
a) Pruebas de Cumplimiento				
b) Pruebas de Desempeño				
c) <u>Auditoría</u>				
d) Fiscalización				
5.- Documento emitido por la ASEY que contiene la relación de posibles irregularidades o deficiencias en la gestión financiera:	d		x	x
a) Denuncia de Hechos				
b) Recomendaciones				
c) Solicitud de Aclaración				
d) <u>Pliego de Observaciones</u>				
6.- Son las contraprestaciones por los servicios que el Estado presta en sus funciones de derecho privado, así como por el uso, aprovechamiento o enajenación del dominio privado:	c	x		x
a) Las Participaciones.				
b) Los Derechos.				
c) <u>Los Productos.</u>				
d) Los aprovechamientos.				
7.- Son los ingresos establecidos en la ley por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público del Estado y los que perciba el Estado de las personas físicas o morales que reciben la prestación de servicios de derecho público:	b	x		x
a) Las Participaciones.				
b) <u>Los Derechos.</u>				
c) Los Productos.				
d) Los aprovechamientos.				
8.-Conforme a la Constitución Política del Estado de Yucatán, la función fiscalizadora se realizará conforme a los principios de:	a	x	x	
a) <u>Posterioresidad, anualidad, legalidad, imparcialidad, objetividad, confiabilidad y transparencia.</u>				
b) Posterioresidad, independencia, legalidad, imparcialidad, objetividad, confiabilidad y transparencia.				
c) Posterioresidad, anualidad, legalidad, honestidad, objetividad, confiabilidad y transparencia.				
d) Posterioresidad, anualidad, legalidad, imparcialidad, sancionatoria, confiabilidad y transparencia.				
9.- Según la Ley de Coordinación Fiscal los fondos llamados "Ramo 33" son sujetos, en lo que se refiere a su fiscalización a lo siguiente:	b		x	
a) Auditorías Financieras y de Obra Pública				
b) <u>Auditorías Integrales y de Desempeño</u>				
c) Auditorías de Desempeño y Normativas				
d) Auditorías sobre el ejercicio presupuestal				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

10.- De acuerdo a la Ley de Coordinación Fiscal el número de fondos de aportaciones federales participables a los Estados y Municipios en la recaudación federal son:	c			
a) 7 fondos.				
b) 6 fondos.				
c) <u>8 fondos.</u>				
d) 9 fondos.				
11.- El Fondo de Aportaciones Múltiples que reciban los Estados de la Federación es destinado exclusivamente entre otros rubros a:	a	x	x	x
a) <u>Construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física educativa.</u>				
b) Para apoyar el saneamiento financiero, preferentemente a la amortización de deuda pública.				
c) Agua Potable, alcantarillado, drenaje y letrinas.				
d) Armamento, Patrullas, Chalecos antibalas, libros, etc.				
12.- La contratación de deuda pública a cargo de los Ayuntamientos deberá ser previamente autorizada por:	c			x
a) El Poder Ejecutivo.				
b) La Auditoría Superior del Estado de Yucatán.				
c) <u>El Cabildo del Municipios contratante.</u>				
d) <u>La Comisión de Vigilancia de la Cuenta Pública y Transparencia.</u>				
13.- La deuda que contraten los Ayuntamientos deberá estar prevista en:	d		x	
a) En los reportes trimestrales que entreguen a la ASEY.				
b) En su Cuenta Pública				
c) En su presupuesto de Egresos del año que se trate.				
d) <u>En su Ley de Ingresos del año que se trate.</u>				
14.- El Poder Ejecutivo, incluidas sus dependencias y entidades, y los Ayuntamientos, que no sean sociedades mercantiles de participación gubernamental, solo podrán contraer deuda directamente o indirectamente cuando tengan estados financieros dictaminados del último ejercicio fiscal elaborados conforme:	a	x	x	x
a) <u>Normas de Información Financieras.</u>				
b) Normas de Contabilidad Gubernamental del Estado de Yucatán.				
c) Normas Internacionales de Contabilidad Gubernamental.				
d) Normas de Información Financiera aplicables a empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.				
15.- Ninguna contribución podrá recaudarse si no está prevista en:	c	x		
a) El Presupuesto de Egresos del Municipio.				
b) La Ley General de Contabilidad Gubernamental.				
c) <u>La Ley de Ingresos del Municipio.</u>				
d) El Código Fiscal de la Federación.				
16.- Promulgar, publicar y ejecutar las leyes que se expidan, proveer en esfera administrativa, exacta observancia de las mismas, es facultad y obligación de:	d			x
a) El Presidente de la Junta de Gobierno y Coordinación Política del H. Congreso del Estado.				
b) El Auditor Superior del Estado de Yucatán.				
c) EL Magistrado Presidente del Poder Judicial del Estado				
d) <u>El Gobernador Constitucional del Estado.</u>				
17.- En contra de las resoluciones y sanciones emitidas por la ASEY misma que deberá tramitarse y resolverse por la propia ASEY, procede:	b	x	x	
a) Recurso de inconformidad.				
b) <u>Recurso de reconsideración.</u>				
c) Recurso de Inconstitucionalidad.				
d) Recurso de revocación.				
18.- La ASEY, para fincar responsabilidades a que se refiere la Ley de Fiscalización de la Cuenta Pública del Estado de Yucatán e imponer sanciones contará con un plazo de_____, transcurrido dicho plazo prescribirá dichas facultades.	c		x	x
a) 3 años				
b) 8 años				
c) <u>5 años</u>				
d) 10 años				
19.- Podrá hacer recomendaciones y observaciones a la ASEY, respecto a las atribuciones que esta realice en materia de fiscalización.	c	x		x
a) El Poder Ejecutivo				
b) La Junta de Gobierno y Coordinación Política del H. Congreso del Estado				
c) <u>La Comisión de Vigilancia de la Cuenta Pública y Transparencia del H. Congreso del Estado.</u>				
d) Las Entidades Fiscalizadas.				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

20.- Es el documento informativo que rinden las Entidades Fiscalizadas a la ASEY, sobre los avances financieros, entre otros.	b	x		x
a) Cuenta Pública.				
b) <u>Informes de Avance de la Gestión Financiera</u>				
c) Informe de Resultado				
d) Pliego de Observaciones				
21.- Norma y regula en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos; así como el equilibrio presupuestario y de los principios de responsabilidad:	b		x	x
a) Ley General de Contabilidad Gubernamental				
b) <u>Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria</u>				
c) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos				
d) Ley de Coordinación Fiscal				
22.- Es el tiempo durante el cual el trabajador está obligado a prestar sus servicios de conformidad con lo establecido a la Ley en la Materia:	a	x	x	x
a) <u>Jornada de Trabajo</u>				
b) Horas Extras				
c) Prima Vacacional				
d) Prima Dominical				
23.- De acuerdo a la Ley de Obra Pública y servicios conexos del Estado de Yucatán no se aplica esta Ley cuando se trate del siguiente supuesto:	b	x	x	
a) Obra Pública de organismos autónomos del Estado				
b) <u>Obras de infraestructura que realicen los particulares</u>				
c) Obras de infraestructura no productiva realizada por paraestatales				
d) Obras de infraestructura realizada por los Juzgados pertenecientes al Poder Judicial				
24.- Por regla general, todos los contratos de obra pública y servicios conexos se adjudicarán por:	c			x
a) Dependiendo los montos asignados en el Presupuesto				
b) Por administración directa				
c) <u>Por licitación pública</u>				
d) Por adjudicación directa				
25.- Se podrá exceptuar el procedimiento de licitación pública y se podrá hacer mediante adjudicación directa cuando:	c	x		
a) Exista un problema legal por parte del encargado de realizar la compra				
b) Por olvido de la Entidad contratante				
c) <u>Cuando una persona determinada tenga la titularidad de derechos exclusivos</u>				
d) Cuando una persona exija ser el ganador por tener una proposición solvente más baja				
TEMAS DE ACTUALIDAD				
1.- Es una rama de la auditoría que se orienta a participar y coadyuvar en la investigación de actos conscientes y voluntarios, con los cuales se burlan o eluden las normas legales:	d	x		x
a) Auditoría al Desempeño				
b) Auditoría a Tecnologías de la Información (TIC)				
c) Auditoría Legal				
d) <u>Auditoría Forense</u>				
2.- Es necesaria para el monitoreo de los controles y procesos internos de la entidad:	c	x	x	x
a) Auditoría Financiera				
b) Auditoría Forense				
c) <u>Auditoría Interna</u>				
d) Auditoría a TIC				
3.- Al que, con perjuicio de alguien, disponga para sí o para otro, de cualquier cosa ajena mueble, de la que se le haya transmitido la tenencia y no el dominio se le conoce como:	b		x	
a) Fraude				
b) <u>Abuso de Confianza</u>				
c) Robo				
d) Administración Fraudulenta				
4.- Es una característica de los informes de resultados de la Auditoría Forense:	c	x	x	x
a) Oportunidad				
b) Negocio en Marcha				
c) <u>Precisión</u>				
d) Independencia				
5.- Los posibles delitos de defraudación, peculado, cohecho, fraude, entre otros son objetivo de u	c			x
a) Auditoría al Desempeño				
b) Auditoría Financiera				
c) <u>Auditoría Forense</u>				
d) Todas las anteriores				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

6.- Se pueden identificar en dos categorías: retornos y manipulación de ofertas. El retorno por ejei	b	x	x	x
a) Lavado de dinero				
b) <u>Soborno</u>				
c) Cohecho				
d) Estrupo				
7.- De acuerdo a las Normas de la INTOSAI se establece que le corresponde decidir en última instancia las acciones que deberá emprenderse en relación con las prácticas fraudulentas constatadas por los auditores:	c		x	x
a) A la Comisión de Vigilancia de la Cuenta Pública.				
b) A la Procuraduría General de la República.				
c) <u>A la Auditoría Superior del Estado de Yucatán.</u>				
d) Al Síndico del Ayuntamiento del Municipio Fraudulento.				
8.- Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo:	d	x	x	
a) Autoridad				
b) Jefe de Departamento				
c) Empatía				
d) <u>Liderazgo</u>				
9.- Dentro de las fases para la elaboración de un Plan de Auditoría a Tecnologías de la Información se encuentra:	d	x		
a) Entender el Negocio				
b) Definir el universo TI				
c) Formalizar el Plan de Auditoría				
d) <u>Todas las anteriores</u>				
10.- Es un proceso de la auditoría sobre seguridad de información en las Tecnologías de Información:	c	x	x	x
a) Confirmación a Ciegas				
b) Validación de comprobantes competentes				
c) <u>Administración de Identidad y Accesos</u>				
d) <u>Comprobación de saldos en Conciliación de partidas</u>				
11.- Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos:	c			x
a) Estudio y Evaluación de Control Interno				
b) Presupuesto Financiero				
c) <u>Metodología del Marco Lógico</u>				
d) Contabilidad Financiera Gubernamental				
12.- Es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia estatal, se refiere a la relación con el Plan Estatal de Desarrollo:	d		x	
a) Propósito de un proyecto				
b) Componentes de un proyecto				
c) Actividades de un proyecto				
d) <u>Fin de un proyecto</u>				
13.- Son las obras, estudios, servicios y capacitación específica que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna:	b	x		
a) Propósito de un proyecto				
b) <u>Componentes de un proyecto</u>				
c) Actividades de un proyecto				
d) Fin de un proyecto				
14.- Describe el efecto directo o resultado esperado al final del período de ejecución:	a	x		x
a) <u>Propósito de un proyecto</u>				
b) Componentes de un proyecto				
c) Actividades de un proyecto				
d) Fin de un proyecto				
15.- Son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente e implican la utilización de recursos:	c		x	
a) Propósito de un proyecto				
b) Componentes de un proyecto				
c) <u>Actividades de un proyecto</u>				
d) Fin de un proyecto				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

AUDITORIA Y FISCALIZACIÓN SUPERIOR				
1.- "es un proceso.... Diseñado para suministrar razonables seguridades relacionadas con el alcance de los objetivos respecto a la confiabilidad de la publicación de los EEFF, eficacia y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento de leyes y reglas aplicables":	a	x	x	x
a) <u>Control Interno</u>				
b) Auditoría al Desempeño				
c) Auditoría Forense				
d) Riesgo de Control				
2.- Establece el tono de una organización, influyendo en su conciencia de control y suministrando las bases para todos los controles componentes del control:	d	x	x	
a) Información y comunicación dentro de la Entidad				
b) La Evaluación de Riesgos				
c) Las actividades de Control				
d) <u>El Ambiente de Control</u>				
3.-Es la identificación de riesgos de una entidad, pertinentes para alcanzar los objetivos de control:	b			x
a) Información y comunicación dentro de la Entidad				
b) <u>La Evaluación de Riesgos</u>				
c) Las actividades de Control				
d) El Ambiente de Control				
4.-Se encuentran en las políticas y procedimientos de control de una Entidad:	c		x	x
a) Información y comunicación dentro de la Entidad				
b) La Evaluación de Riesgos				
c) <u>Las actividades de Control</u>				
d) El Ambiente de Control				
5.- Ésta parte de la identificación del universo de contratos de obras que la unidad administrativa auditada haya formalizado en el ejercicio:	d	x		
a) Auditoría Financiera				
b) Auditoría con extensión Fiscal				
c) <u>Auditoría de Normatividad</u>				
d) Auditoría de Desempeño				
6.- Son el Conjunto de Cédulas y documentos fehacientes que contiene la información obtenida por el auditor en su examen o evaluación:	a	x	x	x
a) <u>Papeles de Trabajo</u>				
b) Programa de Trabajo				
c) Cronograma de Actividades				
d) Informe Final de Hallazgos				
7.- Depende de la solidez de los resultados y de los distintos elementos que los conforman estén organizados de tal modo que sus conclusiones sean irrefutables:	c	x		
a) Los ahorros de las auditorías.				
b) La mala actuación de las auditorías.				
c) <u>La eficiencia de las auditorías.</u>				
d) Las irregularidades de las auditorías.				
8.- Es una herramienta de la política ambiental, cuyo objetivo es prevenir, mitigar y restaurar los daños al ambiente así como la regulación de obras o actividades para reducir sus efectos negativos en el ambiente:	c	x	x	x
a) Evaluación al Plan Estatal de Desarrollo.				
b) Evaluación al Desempeño.				
c) <u>Evaluación del Impacto Ambiental.</u>				
d) Evaluación del Control Interno.				
9.- Son las etapas de la Auditoría Gubernamental:	a	x	x	x
a) <u>Planeación, Ejecución, Informe, Seguimiento.</u>				
b) Planeación, Ejecución e Informe.				
c) Planeación, Evaluación, Informe y Seguimiento.				
d) Planeación, Ejecución y Seguimiento.				
10.- Es el tiempo programado para llevar a cabo una auditoría, y debe contener las actividades que el grupo de auditores efectuará desde el inicio hasta su conclusión.	d			x
a) Plan Anual de Auditorías				
b) Orden de Auditoría.				
c) Carta de Planeación				
d) <u>Cronograma de Actividades a Desarrollar</u>				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

11.- Determina la naturaleza, alcance, oportunidad y procedimientos por aplicar para cada uno de los conceptos a revisar:	a		x	
a) <u>Objetivo de la Planeación de Auditoría.</u>				
b) Objetivo de la Ejecución de Auditoría.				
c) Objetivo del Informe de Auditoría.				
d) <u>Objetivo de los Procedimientos de Auditoría.</u>				
12.- Una de la cuatro fases de la ejecución de auditoría señala que el auditor público se allega de la información y documentación para el análisis del concepto a revisar; debe ser cuidadoso y explícito en la formulación de sus solicitudes:	c	x	x	
a) Evaluación de los resultados.				
b) Registro de datos.				
c) <u>Recopilación de datos.</u>				
d) Análisis de la información.				
13.- Es una técnica de auditoría más común en el trabajo de la auditoría pública:	d	x	x	x
a) Interrogatorio.				
b) Hostigamiento.				
c) Vigilancia.				
d) <u>Análisis</u>				
14.- Examen físico de bienes materiales o documentos, con objeto de cerciorarse de su existencia o autenticidad:	b		x	x
a) Confirmación				
b) <u>Inspección</u>				
c) Estudio General				
d) Declaración				
15.- Contienen la integración de un grupo homogéneo de datos e información que conforman el concepto a revisar haciendo referencia a las cédulas analíticas e indican la conclusión general sobre el concepto revisado:	c	x		
a) Cédulas analíticas.				
b) Cédulas de control interno.				
c) <u>Cédulas sumarias.</u>				
d) Cédulas de observaciones.				
16.- Se constituye del Oficio de envío, Índice, Cuerpo y cédula de Observaciones:	b	x	x	x
a) Acta de cierre de Auditoría.				
b) <u>Informe de Auditoría.</u>				
c) Papeles de Trabajo de Auditoría.				
d) Estudio y evaluación del control interno de Auditoría.				
17.- La Supervisión en la auditoría persigue entre otros el siguiente objetivo:	c		x	
a) Conocer al Ente Fiscalizado.				
b) Determinar el alcance de los procedimientos de auditoría.				
c) <u>Determinar si se han aplicado íntegramente los procedimientos de auditoría.</u>				
d) Verificar el logro de los objetivos de la Fiscalización Superior.				
18.- Son los elementos que considera el Modelo COSO referente al Control Interno:	c	x		x
a) Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación e Informes.				
b) Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Retroalimentación.				
c) <u>Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.</u>				
d) Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Tecnologías de la Información.				
19.-Corresponde al procedimiento mediante el cual la ASEY determina que el servidor público de la entidad fiscalizada, en el desempeño de su cargo o comisión, infringió la normatividad que regula su gestión o bien, que causo daño o perjuicio al Estado en su Hacienda Pública:	c	x	x	
a) Pliego de Observaciones				
b) Observaciones Preliminares				
c) <u>Fincamiento de Responsabilidades</u>				
d) Informe de Resultados				
20.- Es el hecho que origina la observación o resultado; por lo tanto, el auditor deberá tener conocimiento, a fin de entender y formular recomendaciones:	c			x
a) Criterio				
b) Condición				
c) <u>Causa</u>				
d) Efecto				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

21.- Es la determinación objetiva de un hallazgo, como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría:	b	x		x
a) Criterio				
b) <u>Condición</u>				
c) Causa				
d) Efecto				
22.- Es el estándar (o norma) con que el auditor mide o compara las cifras, actividades o el desempeño del sujeto de fiscalización:	a		x	x
a) <u>Criterio</u>				
b) Condición				
c) Causa				
d) Efecto				
23.- Es la diferencia entre lo que es y lo que debería ser:	d	x	x	
a) Criterio				
b) Condición				
c) Causa				
d) <u>Efecto</u>				
24.- El Informe Final de Auditoría se someterá a la consideración de las instancias superiores en las fechas programadas a fin de que el informe de resultados de revisión de la cuenta pública se presente al H. Congreso en el plazo establecido:	d	x	x	x
a) Claridad				
b) Idoneidad				
c) Sistematización				
d) <u>Oportunidad</u>				
25.- Es revisar y comprobar que el área auditada ha implementado acciones para atender y aplicar, en tiempo y forma, las recomendaciones correctivas y preventivas sugeridas:	a			x
a) <u>Seguimiento</u>				
b) Observación				
c) Planeación				
d) Ejecución				
LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y DOCUMENTOS EMITIDOS POR LA CONAC				
1.- Es proporcionar información acerca de la condición financiera del gobierno u organismo y los cambios mostrados.	d	x	x	x
a) Objetivos de la Auditoría Forense.				
b) Objetivos de la Auditoría Gubernamental.				
c) Objetivos de la CONAC.				
d) <u>Objetivos de la Información Financiera.</u>				
2.- Es la aplicación normativa, técnica para la presentación de la Información Financiera, de ingresos y egresos, así como patrimonial, incluyendo a la Federación, los Estados y Municipios.	a		x	
a) <u>La Armonización Contable</u>				
b) Las Normas de Información Financiera				
c) Las Normas de Auditoría Internacionales				
d) Las Normas de Control Gubernamental				
3.- Es el documento que agrupa el gasto público según su naturaleza de los servicios gubernamentales brindados a la población, permitiendo determinar objetivos generales de las políticas públicas.	c	x		x
a) Presupuesto de Egresos				
b) Catálogo de cuentas Gubernamental				
c) <u>Clasificador Funcional del Gasto</u>				
d) Clasificación Programática				
4.- Forma parte del Marco Conceptual de la Contabilidad Gubernamental:	a		x	x
a) <u>Cualidades de la Información Financiera a Producir.</u>				
b) Normas para la Evaluación al Desempeño.				
c) Sistema de Contabilidad Administrativo y Fiscal				
d) Características de las Notas a los Estados Financieros.				
5.- De acuerdo al Marco Conceptual de la Contabilidad Gubernamental por supletoriedad se consultará a falta de un documento emitido por la CONCAC a:	c	x	x	
a) El Código de la Administración Pública del Estado				
b) La Normas de Auditoría y normas de atestiguamiento del IMCP				
c) <u>Las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Gubernamental.</u>				
d) Las Normas de Contabilidad emitidas por el INDETEC.				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

6.- La información financiera debe satisfacer, para la toma de decisiones, los requerimientos de los usuarios; el principal usuario entre otros:	a	x	x	x
a) <u>La Auditoría Superior del Estado de Yucatán.</u>				
b) La ONU.				
c) El Internet o medios electrónicos.				
d) Los valuadores de Bienes.				
7.- La información debe mostrar los aspectos importantes de la entidad que fueron reconocidos contablemente, señala el Postulado Básico de contabilidad Gubernamental de:	a	x		
a) <u>Importancia Relativa</u>				
b) Ente Público				
c) Revelación Suficiente				
d) Registro e Integración Presupuestaria				
8.- Todos los eventos que afecten económicamente al ente público deben ser cuantificados en términos monetarios y se registrarán al costo histórico o al valor comercial más objetivo registrándose en moneda nacional:	d	x	x	x
a) Consistencia.				
b) Dualidad Económica				
c) Devengo Contable				
d) <u>Valuación</u>				
9.- Es la cualidad propia de la información contable y presupuestaria que le confieren aceptación y confianza por parte de los destinatarios y usuarios:	c	x		x
a) Utilidad				
b) Veracidad				
c) <u>Confiabilidad</u>				
d) Eficiente				
10.- Refleja la posición financiera del ente público a una fecha determinada.	d		x	
a) Estado de Cambios en la Situación Financiera				
b) Estado de Variaciones en la Hacienda Pública				
c) Informes sobre Pasivos Contingentes				
d) <u>Estado de Situación Financiera</u>				
11.- Representa los principales cambios ocurridos en la estructura de los resultados financieros del ente público en un período determinado:	a	x		
a) <u>Estado de Cambios en la Situación Financiera</u>				
b) Estado de Variaciones en la Hacienda Pública				
c) Informes sobre Pasivos Contingentes				
d) Estado de Situación Financiera				
12.- Revela información sobre las posibles obligaciones, cuya aplicación debe ser confirmada sólo por la ocurrencia de uno o más eventos inciertos que no están bajo el control del ente público:	c			x
a) Estado de Cambios en la Situación Financiera				
b) Estado de Variaciones en la Hacienda Pública				
c) <u>Informes sobre Pasivos Contingentes</u>				
d) Estado de Situación Financiera				
13.- Muestra la actividad financiera del ente público y revela los recursos recibidos y ejercidos en cumplimiento de su cometido durante el ejercicio:	b		x	
a) Estado de Cambios en la Situación Financiera				
b) <u>Estado de Variaciones en la Hacienda Pública</u>				
c) Informes sobre Pasivos Contingentes				
d) Estado de Situación Financiera				
14.- Es el momento contable del Gasto que refleja la aprobación por autoridad competente de un acto administrativo, u otro instrumento jurídico que formaliza una relación jurídica con terceros para la adquisición de bienes y servicios o ejecución de obras:	b	x		x
a) Gasto Modificado				
b) <u>Gasto Devengado</u>				
c) Gasto Pagado				
d) Gasto Aprobado				
15.- Es el momento contable del Gasto que refleja la cancelación total o parcial de las obligaciones de pago, que se concreta mediante el desembolso de efectivo o cualquier otro medio de pago:	c		x	x
a) Gasto Modificado				
b) Gasto Devengado				
c) <u>Gasto Pagado</u>				
d) Gasto Aprobado				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

AUDITORÍA DE DESEMPEÑO				
1.- Es un modelo de cultura organizacional y directiva que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos:	b	x		
a) Presupuesto en base a Resultados (PbR)				
b) <u>Gestión para Resultados (GpR)</u>				
c) Sistema de Evaluación al Desempeño (SED)				
d) Sistema Integral de Información Financiera (SIIF)				
2.- Consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorpore consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos:	a	x	x	x
a) <u>Presupuesto en base a Resultados (PbR)</u>				
b) Gestión para Resultados (GpR)				
c) Sistema de Evaluación al Desempeño (SED)				
d) Sistema Integral de Información Financiera (SIIF)				
3.- Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva sobre los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos:	c		x	x
a) Presupuesto en base a Resultados (PbR)				
b) Gestión para Resultados (GpR)				
c) <u>Sistema de Evaluación al Desempeño (SED)</u>				
d) Sistema Integral de Información Financiera (SIIF)				
4.- La auditoría al desempeño verifica esencialmente:	b	x		x
a) Los indicadores generen cifras				
b) <u>El logro de los objetivos de la política pública</u>				
c) El avance de la gestión administrativa-presupuestal				
d) La elaboración del Plan Estatal de Desarrollo				
5.- El objetivo de las auditorías al desempeño es medir:	c	x	x	x
a) AL ciudadano				
b) Los indicadores				
c) <u>La calidad de los servicios</u>				
d) El Gasto presupuestal				
6.- Uno de los propósitos de la realización de una auditoría al desempeño debe ser:	d		x	
a) Propiciar la eficiencia y eficacia de la acción pública				
b) Promover la implantación de mejores prácticas gubernamentales				
c) Contribuir al establecimiento de sistemas de evaluación al desempeño				
d) <u>Todas las anteriores</u>				
7.- Se refiere al logro de los objetivos de la política pública y se mide con indicadores estratégicos y de impacto:		x	x	x
a) Economía	b			
b) <u>Eficacia</u>				
c) Eficiencia				
d) Calidad				
8.- Mide la proporción entre la utilización de insumos, recursos, costos, tiempo y forma en la que se relacionan los fines con los medios:	c	x		x
a) Economía				
b) Eficacia				
c) <u>Eficiencia</u>				
d) Calidad				
9.- Mide el costo que tiene lograr los objetivos de las políticas públicas, también se conoce como value for money:	a	x	x	
a) <u>Economía</u>				
b) Eficacia				
c) Eficiencia				
d) Calidad				
10.- Se evalúa en términos de la oportunidad en la entrega y lo apropiado del bien o servicio:	d		x	x
a) Economía				
b) Eficacia				
c) Eficiencia				
d) <u>Calidad</u>				

La intervención pedagógica en un proyecto de consultoría

11.- Es una de las características del auditor del rendimiento (desempeño) según la INTOSAI:	b	x		x
a) Experto en NIF				
b) <u>Conocimiento del método y evaluación científica de investigación.</u>				
c) Alta competencia en Contabilidad y auditoría financiera				
d) Técnicas de aplicación de cuestionarios				
12.- Políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos encaminados al cumplimiento de las directrices de los niveles superiores de las Entidades a lo largo de toda su operación:	a		x	
a) <u>Actividades de control</u>				
b) Actividad Prioritaria				
c) Actividad Relevante				
d) Actividad Institucional				
13.- Conjunto de operaciones que realizan las unidades responsables o ejecutoras de los recursos públicos para dar seguimiento a su misión y conducen a la producción de un bien o servicio:	d		x	x
a) Actividades de control				
b) Actividad Prioritaria				
c) Actividad Relevante				
d) <u>Actividad Institucional</u>				
14.- A través de ella, los ejecutores del gasto determinarán aquellos componentes estratégicos que requieran identificación y asignación de recursos en forma específica para llevar a cabo su ejecución:	b	x		
a) Actividades de control				
b) <u>Actividad Prioritaria</u>				
c) Actividad Relevante				
d) Actividad Institucional				
15.- Se considera para la fase de la integración presupuestaria las asignaciones que requieren etiquetar los ejecutores del gasto, a fin de identificar aquellas acciones con carácter prioritario o estratégico:	c	x	x	x
a) Actividades de control				
b) Actividad Prioritaria				
c) <u>Actividad Relevante</u>				
d) Actividad Institucional				

Anexo 2: Presentación de la sesión de cierre.



pwc

Contenido

- 1 **Objetivo de la Sesión**
- 2 **Metodología**
- 3 **Estructura organizacional**
- 4 **Enfoque sistémico**
- 5 **El Cambio**
- 6 **El Manual de la Organización**
- 7 **Plan de Acción**

2

Programa día 1

TEMA	PLANTEAMIENTO	TIEMPO
Presentación del evento	Apertura	10 min.
Dinámica de integración general	Rompe hielo	20 min.
Objetivo de la sesión	Presentación de los objetivos de la sesión	5 min.
Metodología	Diseño de estructura organizacional	5 min.
	Descripción de puestos	7 min.
	Análisis puesto - persona	7 min.
Estructura organizacional	Estructura Organizacional Estructura Organizacional de la ASEY	25 min.
Resultados	Resultados generales de conocimiento	7 min.
Descanso		10 min.
Video		10 min.
El enfoque sistémico	El enfoque sistémico	15 min.
	Enfoque de procesos	

Programa día 1

TEMA	PLANTEAMIENTO	TIEMPO
Resultados	Resultados generales competencias organizacionales Resultados por nivel competencias organizacionales	25 min.
Video		10 min.
El cambio estratégico	¿Qué es el cambio? ¿Cuáles son sus obstaculizadores? Facilitadores del cambio	15 min. 15 min.
Descanso		10 min.
Resultados	Datos "curiosos" resultados de encuestas	5 min.
Torneo de dominó		
Cena		

Programa día 2

TEMA	PLANTEAMIENTO	TIEMPO
Resultados	Datos "curiosos" resultados de encuestas	10 min.
El manual de la organización	Mi nuevo rol dentro de la ASEY ¿Qué aportarías además de lo que ya está escrito?	25 min. 45 min.
Plan de acción	¿A dónde llevaría a la ASEY en 3, 5 y 7 años? ¿Qué iniciativas tomarías para llevar a la ASEY a dónde propusiste que la tienes que llevar? Plan de acción	45 min. 35 min. 60 min.
Cierre		

Expectativas

***¿Qué espero de
estos dos días de
trabajo?***

Objetivo de la sesión

1

1. Objetivo

General

1. Analizar y evaluar la nueva estructura del organismo fiscalizador a través de la presentación de metodología del análisis de la estructura organizacional realizado por los consultores externos.
2. Evaluar la nueva descripción de su puesto a partir de la identificación de la necesidad de cambio y el enfoque del funcionamiento de sistemas.
3. Comprender y sintetizar las opciones futuras del organismo fiscalizador y responder sobre las contribuciones personales y grupales para el logro de la visión del organismo fiscalizador.

8



2. Metodología

Para realizar el análisis y diseño de la Estructura Organizacional se aplico la siguiente metodología y actividades:



2. Metodología

Tendencias de la fiscalización

La estructura organizacional de la ASEY considera las tendencias nacionales e internacionales en materia de fiscalización, los aspectos considerados son:

Auditoría Superior de la Federación

- Misión
- Objetivos
- Principios rectores
- Certificaciones
- Revisión entre pares
- Revisión de terceros externos independientes

Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores

- Misión
- Visión
- Metas estratégicas
 - Rendición de cuentas y normas profesionales.
 - Creación de competencias institucionales.
 - Compartir conocimientos y servicios de conocimiento.
- Valores centrales
- Metas estratégicas



2. Metodología

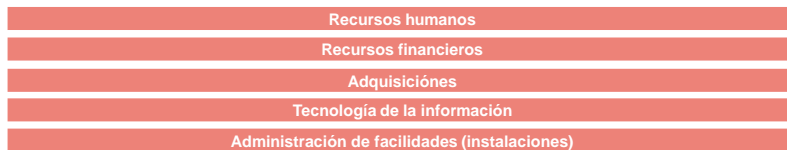
Proceso sustantivos y adjetivos

La estructura organizacional debe dar soporte a los procesos de valor que se realizan en la ASEY.

Fiscalización de la cuenta pública (Procesos sustantivos)



Procesos de adjetivos



2. Metodología

Identificamos las siguientes unidades-funciones que le reportan directamente al titular de cada Organismo fiscalizador.



Procesos	Estructura	OSFEM – Estado de México	OFS - Guanajuato	ISAF- Sonora	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFIS Veracruz	Porcentaje
Sustantivos	Cumplimiento financiero	1	1		1	1	1	83%
	Planeación e información		1		1	1	1	67%
	Desempeño				1	1		33%
	Evaluación y seguimiento de recursos Federales	1		1			1	50%
	Jurídico	1	1	1	1	1	1	100%
	Obra Publica			1				17%
	Municipios			1				17%
	Estados			1				17%
	Solventación	1						17%
	Análisis y seguimiento de la gestión					1		17%
Adjetivos	Auditoría interna	1			1		1	50%
	Coordinación de asesores	1				1		33%
	Coordinación inter-institucional	1						17%
	Secretaría Técnica	1		1		1	1	67%
	Administración	1	1	1		1	1	83%
	TI			1	1			33%
	Relaciones institucionales					1		17%
	Difusión e información						1	17%
	Vigilancia						1	17%
	Tramo de control	9	4	8	6	9	9	
Municipios	125	46	72	38		212		
Entidades	16	18	13	14		16		
Población	14.7	5.4	2.5	2.6		7.2		
Presupuesto 2010 (Miles de millones)	\$134	\$40.5	\$32	\$29		\$70		

2. Metodología

Identificamos la estructura que conforma a las principales unidades-funciones de cada Organismo fiscalizador

Cumplimiento Financiero							Desempeño						
Estructura	OSFEM	OPS	ISAF	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFS Veracruz	Estructura	OSFEM	OPS	ISAF	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFS Veracruz
Auditor especial cumplimiento financiero	1	0	1	1	1	1	Auditor especial de desempeño	0	0	0	1	1	0
Dirección de cumplimiento financiero	0	1	3	3	6	2	Dirección de desempeño	0	0	1	2	4	0
Subdirección de auditoría financiera	2	0	6	6	6	6	Subdirección de desempeño	0	0	1	6	0	0
Departamento auditoría financiera	12	0	0	6	6	6	Departamento de desempeño	0	0	0	6	0	0
Departamento de sustentación	3	6	6	6	6	6	Departamentos	0	0	0	0	0	0
Asesorías	6	0	0	0	6	6	Coordinaciones	0	0	0	0	0	0
Coordinaciones	6	6	0	0	6	6	Supervisor	0	0	1	6	6	6
Supervisor	6	6	1	6	6	6							

Planeación e información							Jurídico						
Estructura	OSFEM	OPS	ISAF	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFS Veracruz	Estructura	OSFEM	OPS	ISAF	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFS Veracruz
Auditor especial de planeación e información	0	0	0	1	1	1	Tribunal	1	0	0	1	1	0
Dirección de planeación e información	0	1	0	2	3	2	Direcciones	0	1	1	6	3	1
Subdirección de planeación e información	0	0	0	6	0	6	Subdirector	2	0	1	6	0	6
Departamento de planeación e información	0	4	0	6	0	6	Coordinaciones	0	2	0	6	0	6
Asesorías	0	0	0	0	0	6	Departamentos	5	2	0	6	6	6
Coordinaciones	0	1	0	0	0	6	Supervisor	6	6	1	6	6	6

Cumplimiento Financiero							Evaluación y seguimiento de recursos federales						
Estructura	OSFEM	OPS	ISAF	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFS Veracruz	Estructura	OSFEM	OPS	ISAF	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFS Veracruz
Auditor especial cumplimiento financiero	1	0	1	1	1	1	Auditor de evaluación y seguimiento de recursos federales	1	0	1	0	0	1
Dirección de cumplimiento financiero	0	1	3	3	6	2	Dirección de evaluación y seguimiento de recursos federales	0	0	2	0	0	2
Subdirección de auditoría financiera	2	0	0	6	6	6	Subdirección de evaluación y seguimiento de recursos federales	3	0	2	0	0	6
Departamento auditoría financiera	12	0	0	6	6	6	Departamentos de evaluación y seguimiento de recursos federales	7	0	0	0	0	6
Departamento de sustentación	3	6	6	6	6	6	Asesorías	6	0	0	0	0	6
Asesorías	6	0	0	0	6	6	Coordinaciones	6	0	0	0	0	6
Coordinaciones	6	6	0	0	6	6	Supervisor	6	0	1	0	0	6
Supervisor	6	6	1	6	6	6							

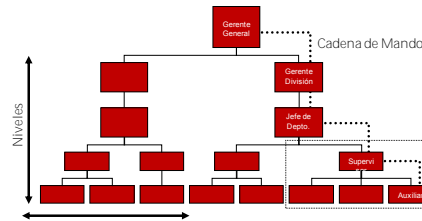
Planeación e información							Administrativo						
Estructura	OSFEM	OPS	ISAF	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFS Veracruz	Estructura	OSFEM	OPS	ISAF	Auditoría Superior Coahuila	ASF	ORFS Veracruz
Auditor especial de planeación e información	0	0	0	1	1	1	Tribunal	0	0	0	0	1	0
Dirección de planeación e información	0	1	0	2	3	2	Coordinaciones	1	1	0	0	0	0
Subdirección de planeación e información	0	0	0	6	0	6	Subdirecciones	0	1	1	0	6	1
Departamento de planeación e información	0	4	0	6	0	6	Departamentos	7	2	6	0	6	6
Asesorías	0	0	0	0	0	6	Unidad de desarrollo	0	1	0	0	0	0
Coordinaciones	0	2	0	0	0	6							



2. Metodología

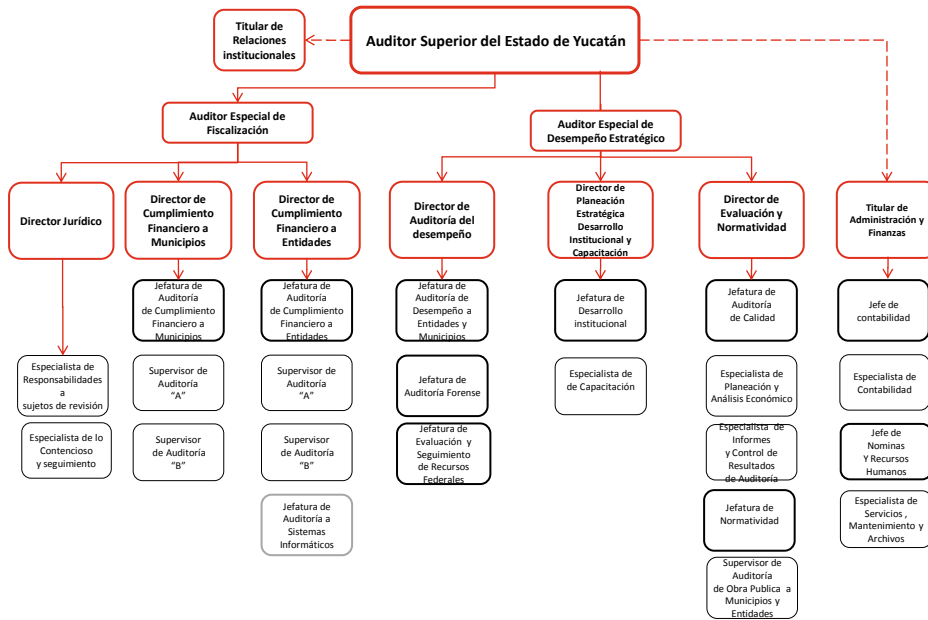
El **análisis de Estructura Organizacional** se realiza acorde con mejores prácticas :

- Cadena de mando
- Unidad de mando
- Tramos de control
- Centralización / Descentralización
- Delegación / Segregación de funciones
- Alineación con los objetivos
- Eficiencia



Resultado del análisis de estructura organizacional

2. Metodología – Organigrama Objetivo



17

2. Metodología

Un puesto se define a través de la especificación de las características ideales que debe tener la persona que lo ocupe.

Perfil

Se refiere a las características generales que se requieren de la persona que ocupa un puesto, para esta evaluación hemos determinado:

- Nivel de estudios
- Edad
- Experiencia
- Y otros.

Competencias técnicas

Son el conjunto de conocimientos implicados en el desempeño de las funciones del puesto.

Competencias organizacionales

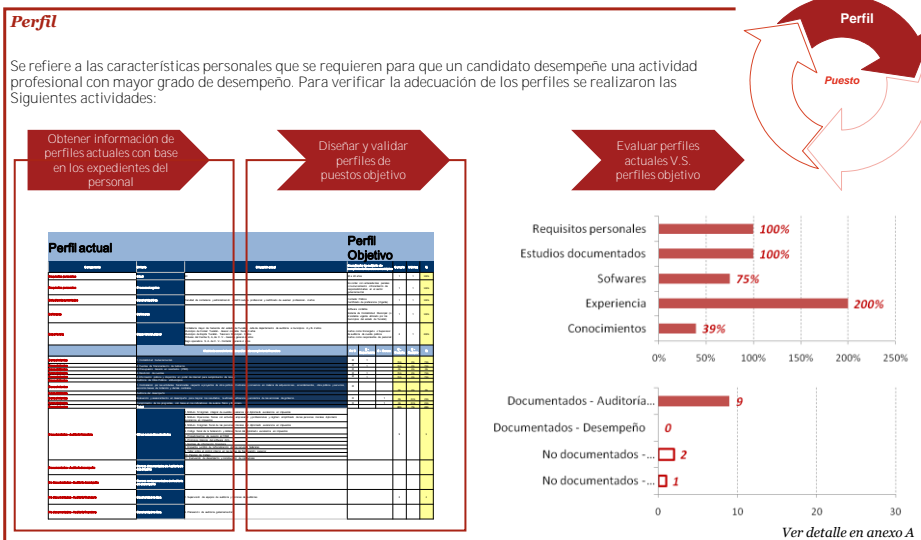
Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren por cada nivel de puesto dentro de la ASEY.



18

2. Metodología

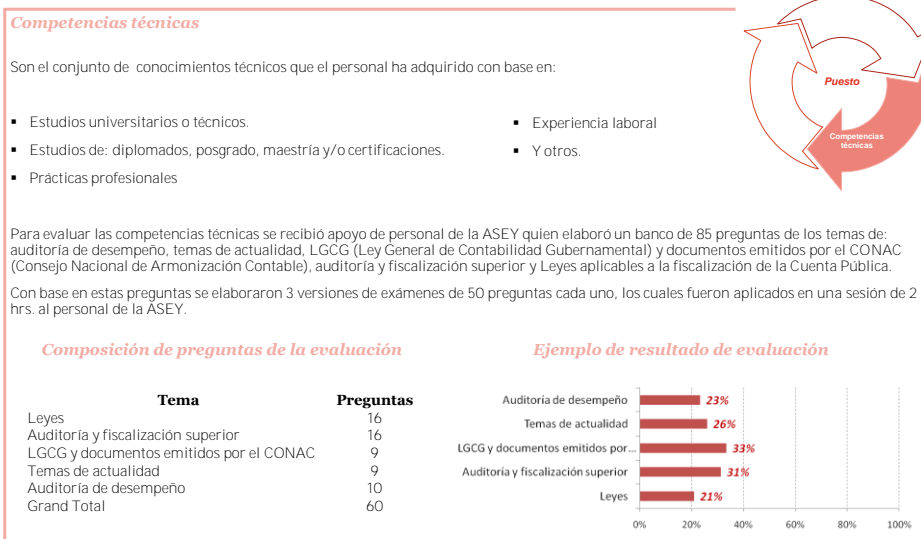
Un puesto se define a través de la especificación de las características ideales que debe tener la persona que lo ocupe.



19

2. Metodología

Un puesto se define a través de la especificación de las características ideales que debe tener la persona que lo ocupe.



20

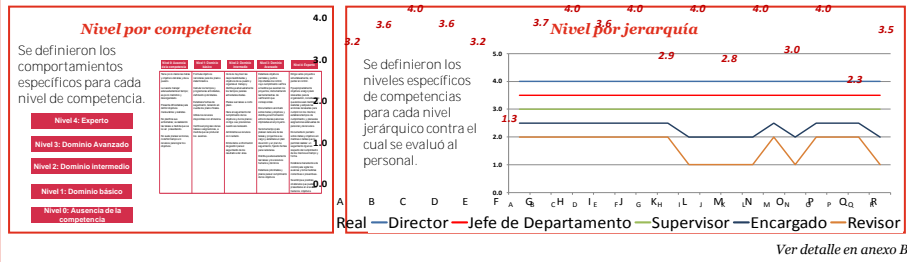
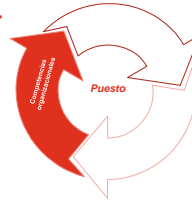
2. Metodología

Un puesto se define a través de la especificación de las características ideales que debe tener la persona que lo ocupe.

Competencias organizacionales

Son el conjunto de habilidades y actitudes personales que se requieren por cada nivel de puesto dentro de la ASEY. Se determinaron 18 competencias organizacionales a evaluar:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| A Compromiso | J Capacidad de planificación y organización |
| B Ética | K Innovación |
| C Calidad en el trabajo | L Impacto e influencia |
| D Adaptabilidad al cambio | M Productividad |
| E Dinamismo | N Comunicación |
| F Trabajo en equipo | O Capacidad para aprender |
| G Orientación a resultados | P Habilidad analítica |
| H Aprendizaje continuo | Q Preocupación por el orden y la claridad |
| I Iniciativa | R Expectativas de desarrollo profesional |



21

2. Metodología

La evaluación de puesta persona es la comparación del puesto contra las características del aspirante al puesto.



VS



% de cumplimiento con las características definidas:

- < 59%
- 60% a 79%
- 80% a 100%
- Con residencia ASF
- Sin residencia en la ASF
- Con certificación por especialidad
- Sin certificación por especialidad



Los resultados se presentan para los tres componentes, perfil, competencias técnicas y competencias organizacionales.

22

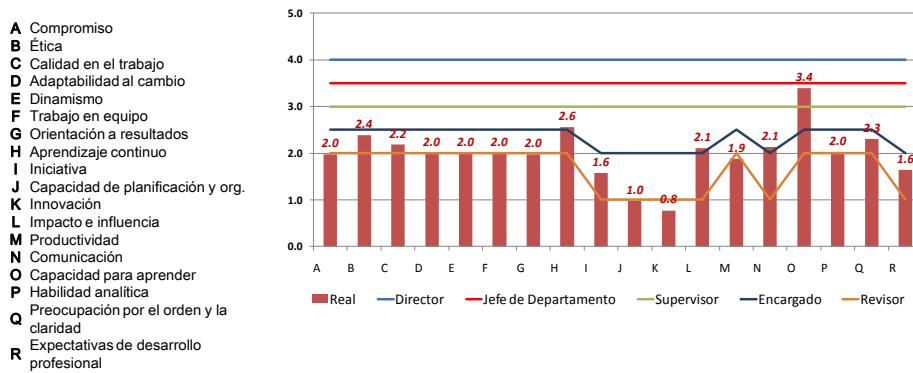
Resultados competencias organizacionales

PwC

23

Resultados competencias organizacionales

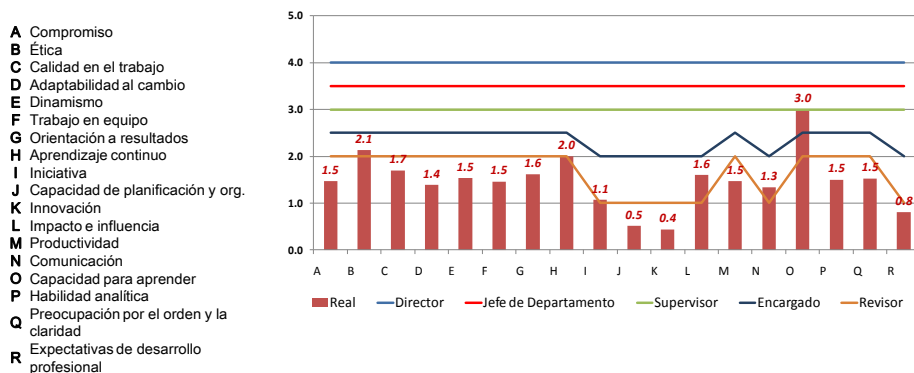
Promedio general obtenido en cada competencia de 68 cuestionarios.



24

Resultados competencias organizacionales

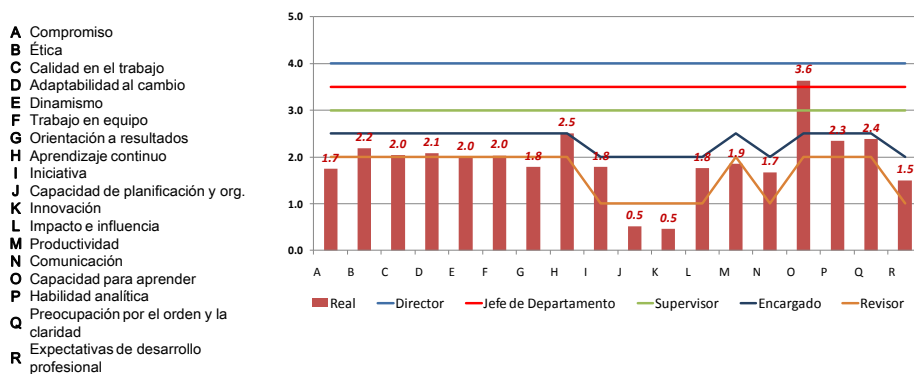
Promedio obtenido por el nivel *revisores*



25

Resultados competencias organizacionales

Promedio obtenido por el nivel *encargados*

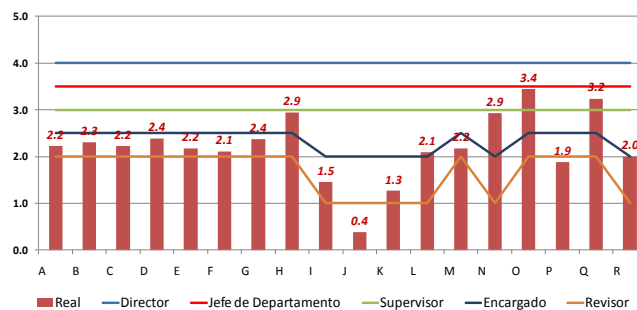


26

Resultados competencias organizacionales

Promedio obtenido por el nivel *supervisores*

- A Compromiso
- B Ética
- C Calidad en el trabajo
- D Adaptabilidad al cambio
- E Dinamismo
- F Trabajo en equipo
- G Orientación a resultados
- H Aprendizaje continuo
- I Iniciativa
- J Capacidad de planificación y org.
- K Innovación
- L Impacto e influencia
- M Productividad
- N Comunicación
- O Capacidad para aprender
- P Habilidad analítica
- Q Preocupación por el orden y la claridad
- R Expectativas de desarrollo profesional

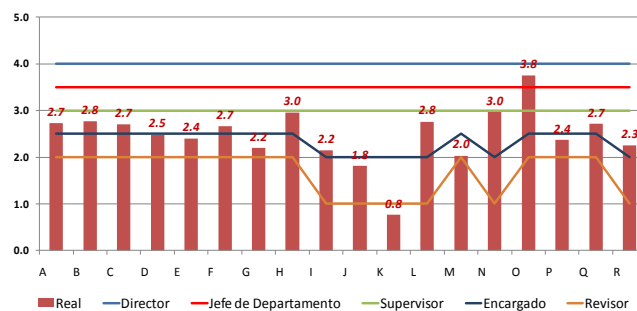


27

Resultados competencias organizacionales

Promedio obtenido por el nivel *jefatura*

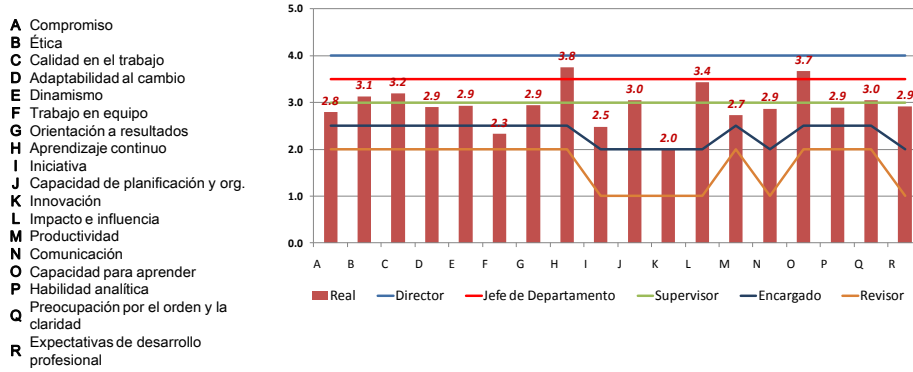
- A Compromiso
- B Ética
- C Calidad en el trabajo
- D Adaptabilidad al cambio
- E Dinamismo
- F Trabajo en equipo
- G Orientación a resultados
- H Aprendizaje continuo
- I Iniciativa
- J Capacidad de planificación y org.
- K Innovación
- L Impacto e influencia
- M Productividad
- N Comunicación
- O Capacidad para aprender
- P Habilidad analítica
- Q Preocupación por el orden y la claridad
- R Expectativas de desarrollo profesional



28

Resultados competencias organizacionales

Promedio obtenido por el nivel *dirección / coordinación*

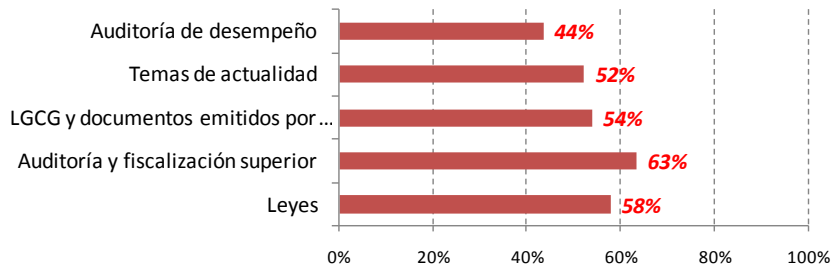


29

Resultados
competencias
técnicas
(conocimientos)

Resultados competencias técnicas

Promedio general obtenido en cada competencia de 68 cuestionarios



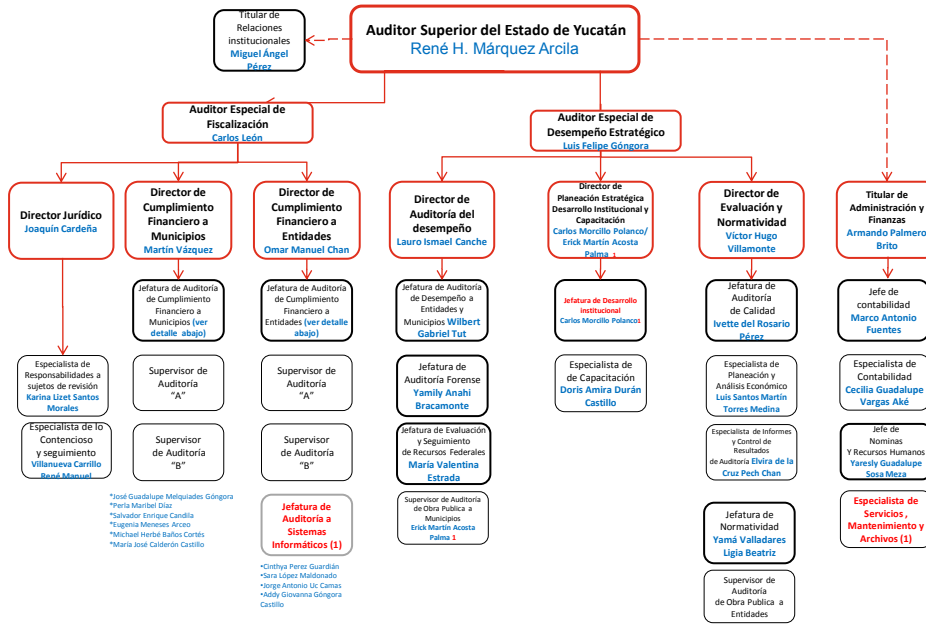
31

Resultados del análisis Puesto-Persona

PwC

32

Resultados del análisis puesto-persona



33

Estructura Organizacional

3

PwC

34

3. Estructura Organizacional

¿Qué es la Estructura Organizacional?

¿Para qué sirve?

3. Estructura Organizacional

¿Qué es la Estructura Organizacional?

Sistema mediante el cual se distribuyen, integran y coordinan las funciones, facultades y responsabilidades normativas, directivas, administrativas y operacionales de los organismos gubernamentales.

¿Para qué sirve?

Para determinar:

Puestos, funciones, responsabilidades y obligaciones de los miembros que conforman una Organización, para que en conjunto se logren los objetivos de la misma.

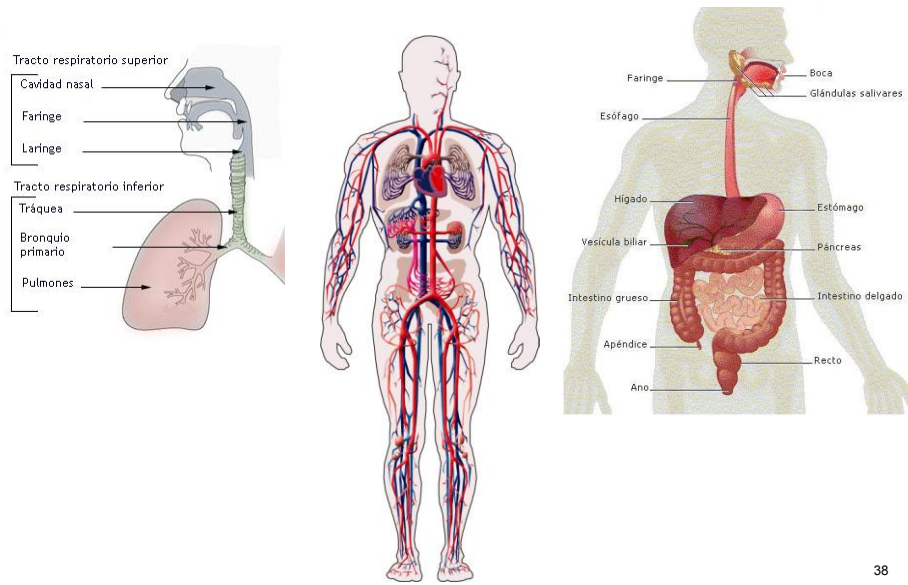
Enfoque Sistémico

4

PwC

37

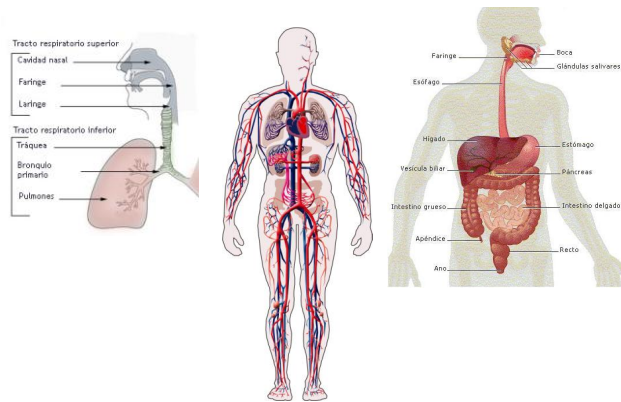
4. Enfoque sistémico



38

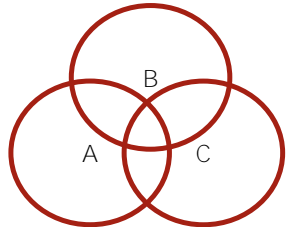
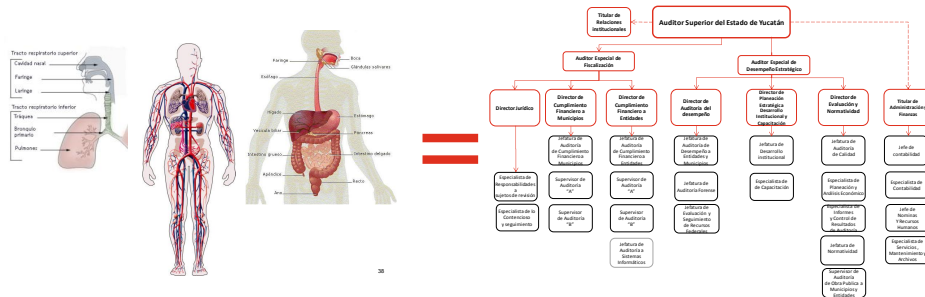
4. Enfoque sistémico

¿Qué otros sistemas conocen?



39

4. Enfoque sistémico



40

El Cambio

5

PwC

41

5. El cambio

¿Qué es el cambio?

¿Cuáles son los obstaculizadores?

42

5. El cambio

¿Qué es el cambio?

Proceso de transformación y adaptabilidad que sufre un ente en un determinado momento dentro de su medio ya sea interno o externo

¿Cuáles son los obstaculizadores?

Son los factores que intervienen para que no se realice un cambio tales como:

- Resistencia al cambio
- Falta de conocimiento y habilidades
- Mala comunicación
- Falta de interés
- Falta de iniciativa
- Falta de compromiso
- Falta de trabajo en Equipo

43

5. El cambio

“Los límites son físicos, las limitaciones mentales”

5. El cambio

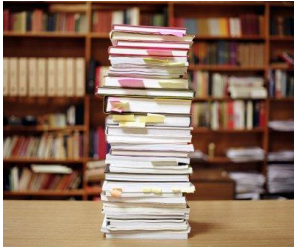
¿Qué me motiva?

¿Qué me preocupa?

¿Qué necesito?

5. El cambio

Cambio de paradigma



***Acumular
conocimiento
profundo***



***Aplicar,
resolver,
innovar...***

5. El cambio

¿Cuáles son los facilitadores?

<http://www.youtube.com/watch?v=-zp-GfQolbw&playnext=1&list=PL7C14F39F0130B636>

5. El cambio

Cambio de paradigma



Datos

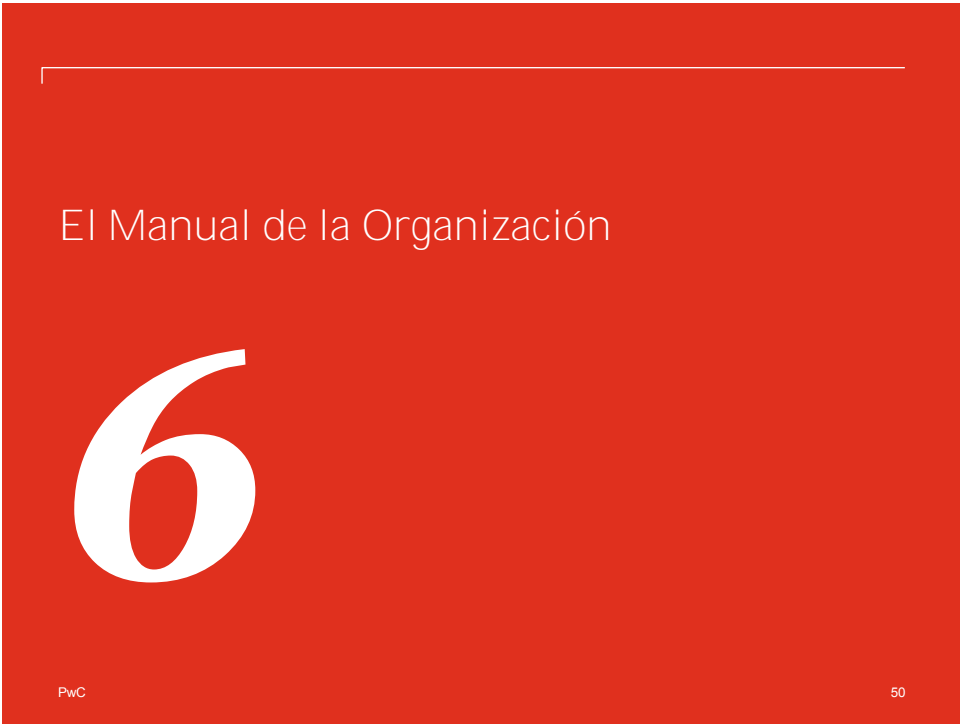


Acción

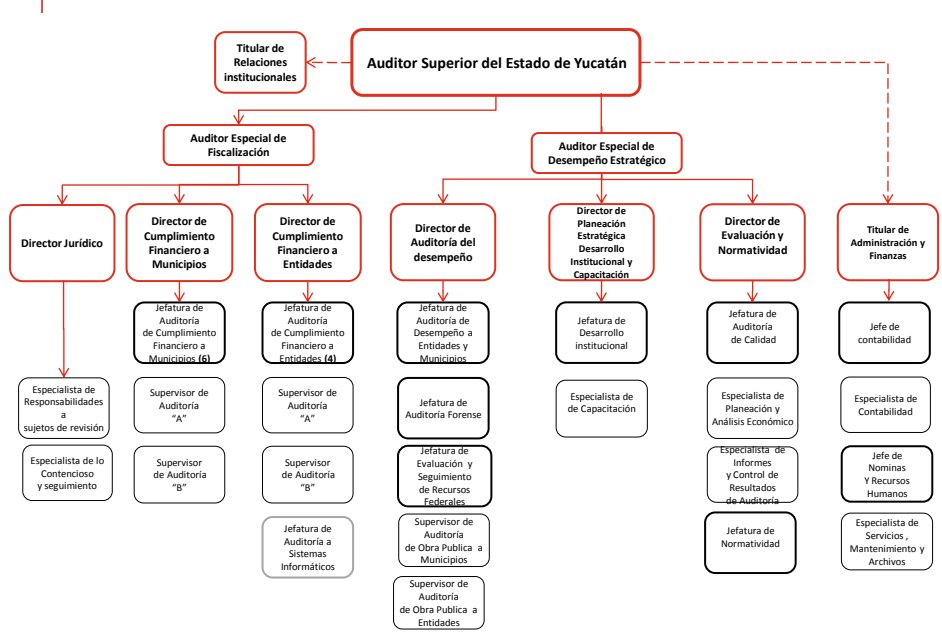
5. El cambio

Datos  ***Acción***





6. El manual de la organización



6. El manual de la organización

Mi nuevo rol dentro de la ASEY

¿Qué aportarías además de lo que ya está escrito?

52



7. Plan de acción

La ASEY en el futuro...

1. ¿Cómo veo a la ASEY en 3 años?

Deriva las necesidades para alcanzar esa visión

54

7. Plan de acción

La ASEY en el futuro...

1. ¿Cómo veo a la ASEY en 5 años?

Deriva las necesidades para alcanzar esa visión

55

7. Plan de acción

La ASEY en el futuro...

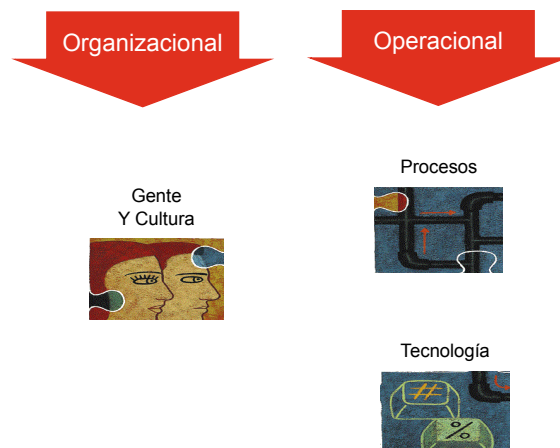
1. ¿Cómo veo a la ASEY en 7 años?

Deriva las necesidades para alcanzar esa visión

56

7. Plan de acción

Clasifiquemos



57

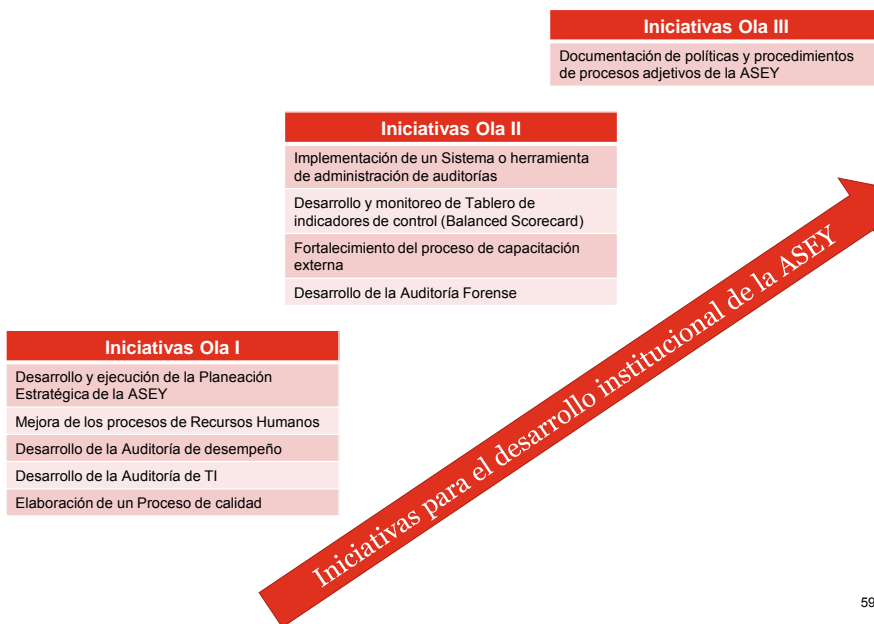
7. Plan de acción

Prioricemos

- Voten por las 5 necesidades top para la ASEY, las cuales previamente han clasificado en los siguientes ámbitos: gente y cultura, procesos y de sistemas de información
- Transformen las **necesidades en iniciativas**.
- Valoren de cada iniciativa los siguientes aspectos:
 - Prioridad (1, 2, 3, 4, 5)
 - Complejidad de implantación (alta, media o baja)
 - Nivel de impacto en Personas, Procesos y Sistemas (alto, medio o bajo)
 - Proporcionen un horizonte de tiempo

58

7. Plan de acción



59

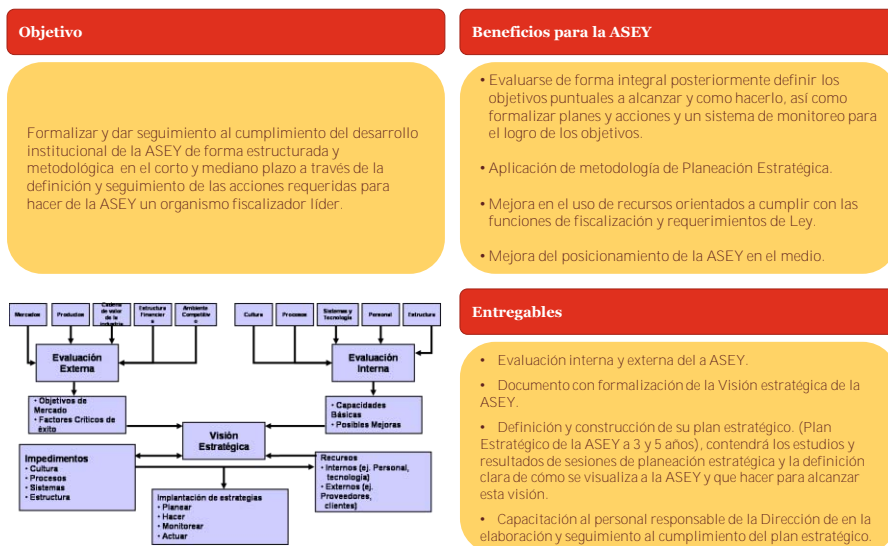
7. Plan de acción

Prioridad	Iniciativa	Objetivo	Meses estimados	Responsable
1	Desarrollo y ejecución de la Planeación Estratégica de la ASEY	Formalizar y dar seguimiento al cumplimiento del desarrollo institucional de la ASEY de forma estructurada y metodológica en el corto y mediano plazo a través de la definición y seguimiento de las acciones requeridas para hacer de la ASEY un organismo fiscalizador líder.	3 a 4	Director de Especial de Desempeño Estratégico
2	Mejora de los procesos de Recursos Humanos	Contar con un área de Recursos Humanos capaz de brindar el servicio requerido a las Direcciones de Auditoría para que estas cuenten con el mejor recurso humano posible y que a su vez este reciba comunicados de forma eficiente y un buen servicio de administración de sus asuntos laborales.	2 a 3	Titular de Administración y Finanzas
2	Desarrollo de la Auditoría de desempeño	Desarrollar los procesos y materiales a ejecutar por Jefatura de Auditoría de desempeño dentro de la ASEY para iniciar la elaboración de auditorías piloto en el presente ejercicio y contar con la capacidad realizar la práctica, así como cumplir con ley en el 2012.	3 a 4	Director de Auditoría del Desempeño y Forense
3	Desarrollo de la Auditoría de TI	Desarrollar los procesos y materiales a ejecutar por Jefatura de Auditoría de sistemas (TI) dentro de la ASEY para iniciar la elaboración de auditorías piloto en el presente ejercicio y contar con la capacidad realizar la práctica, así como cumplir con ley en el 2012.	3 a 4	Auditor Especial de Fiscalización
4	Elaboración de un Proceso de calidad	Desarrollar los procesos y materiales a ejecutar por Jefatura de Calidad dentro de la ASEY para iniciar la elaboración de revisiones de calidad de las auditorías practicadas por las Direcciones de Auditoría de la ASEY y así mejorar la calidad de estas y desempeño del personal.	1	Director de Evaluación y Normatividad

60

7. Plan de acción

Desarrollo y ejecución de la **Planeación Estratégica** de la ASEY.



61

Entregables

- Evaluación interna y externa de la ASEY.
- Documento con formalización de la Visión estratégica de la ASEY.
- Definición y construcción de su plan estratégico. (Plan Estratégico de la ASEY a 3 y 5 años), contendrá los estudios y resultados de sesiones de planeación estratégica y la definición clara de cómo se visualiza a la ASEY y que hacer para alcanzar esta visión.
- Capacitación al personal responsable de la Dirección de en la elaboración y seguimiento al cumplimiento del plan estratégico.

7. Plan de acción

Mejora de los procesos de **Recursos Humanos**.

Objetivo	Beneficios para la ASEY
<p>Contar con un área de Recursos Humanos capaz de brindar el servicio requerido a las Direcciones de Auditoría para que estas cuenten con el mejor recurso humano posible y que a su vez este reciba comunicados de forma eficiente y un buen servicio de administración de sus asuntos laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definición de estrategia y procesos de recursos humanos por personal consultores especialistas en la materia. Aplicación de mejores prácticas actuales del mercado. Buena administración de asuntos del personal. Reconocimiento del capital humano.
	<p>Entregables</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño y documentación de los procesos de Recursos Humanos: Reclutamiento y selección, Relaciones laborales, Administración de beneficios, Administración de personal, Esquemas de compensación, Comunicación organizacional, Planes de desarrollo y sucesión, Modelo de competencias, Evaluación del desempeño/ reconocimientos. Soporte posterior al desarrollo del proyecto para apoyar la implementación de los procesos. (Aseguramiento de calidad), así como para validar y retroalimentar la aplicación de ajustes a los procesos.

62

7. Plan de acción


Desarrollo de la práctica de **Auditoría de desempeño** en la ASEY.

Objetivo	Beneficios para la ASEY
<p>Desarrollar los procesos y materiales a ejecutar por Jefatura de Auditoría de desempeño dentro de la ASEY para iniciar la elaboración de auditorías piloto en el presente ejercicio y contar con la capacidad realizar la práctica, así como cumplir con ley en el 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la práctica de auditoría del desempeño. Desarrollo de metodologías y guías de auditoría. Capacitación del personal de la ASEY. Contar con material de capacitación y una base de conocimiento de auditorías. Realización de pruebas en campo. Apoyo y soporte por PwC aún después de las realización de pruebas piloto.
	<p>Entregables</p> <ul style="list-style-type: none"> Metodología y guías de auditoría aplicables al Estado de Yucatán. Capacitación del personal de la ASEY y material de capacitación Base de conocimiento de auditorías. Pruebas en campo, implementación hombre a hombre. Soporte posterior a la realización de pruebas piloto.

63

7. Plan de acción

Desarrollo de la práctica de **Auditoría de TI** en la ASEY.

Objetivo	Beneficios para la ASEY
<p>Desarrollar los procesos y materiales a ejecutar por Jefatura de Auditoría de sistemas (TI) dentro de la ASEY para iniciar la elaboración de auditorías piloto en el presente ejercicio y contar con la capacidad realizar la práctica, así como cumplir con ley en el 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la práctica de auditoría del sistemas TI. • Desarrollo de metodologías y guías de auditoría. • Capacitación del personal de la ASEY. • Contar con material de capacitación y una base de conocimiento de auditorías. • Realización de pruebas en campo. • Apoyo y soporte por PwC aún después de las realización de pruebas piloto.
<p>Revisión en los sistemas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control. • Evaluación de riesgos. • Actividades de control. • Información y comunicación. • Monitoreo. 	<p>Entregables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodología y guías de auditoría aplicables al Estado de Yucatán. • Capacitación del personal de la ASEY y material de capacitación • Base de conocimiento de auditorías. • Pruebas en campo, implementación hombre a hombre. • Seguimiento y soporte posterior a la realización de pruebas piloto.

64

7. Plan de acción

Elaboración de un **Proceso de calidad**

Objetivo	Beneficios para la ASEY
<p>Desarrollar los procesos y materiales a ejecutar por Jefatura de Calidad dentro de la ASEY para iniciar la elaboración de revisiones de calidad de las auditorías practicadas por las Direcciones de Auditoría de la ASEY y así mejorar la calidad de estas y desempeño del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los proceso de calidad. • Desarrollo de metodología y guías de revisión. • Capacitación del personal de la ASEY. • Contar con material de capacitación. • Realización de pruebas piloto. • Apoyo y soporte por PwC aún después de las realización de pruebas piloto.
<p>Cumplimiento con:</p> <ul style="list-style-type: none"> Requisitos de los clientes y del Estado Yucatan Mejores Prácticas Normas de la profesión <p>Entregable:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reporte de Revisión de Calidad • Calidad • Efectividad • Eficiencia <p>Resultado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Necesidad de la ASF Mejora de procesos de auditoría Leyes y regulaciones, técnicas y estándares 	<p>Entregables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de proceso de revisiones de calidad que contendrá: Proceso, políticas aplicables, metodología y guías de revisión. • Capacitación del personal de la ASEY. • Material de capacitación. • Realización de pruebas piloto. • Apoyo y soporte por PwC aún después de las realización de pruebas piloto.

65

7. Plan de acción

Iniciativa	2011			2012	
	2º trim	3º trim	4º trim	1º semestre	2º semestre
Desarrollo y ejecución de la Planeación Estratégica de la ASEY	▶				
Mejora de los procesos de Recursos Humanos	▶				
Desarrollo de la Auditoría de desempeño	▶				
Desarrollo de la Auditoría de TI		▶			
Elaboración de un Proceso de calidad	▶				