



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

FORMACION DEL TECNICO DE CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**SAMUEL MIRANDA PERALES
GERARDO A. VILLANUEVA JUAREZ**

**DIRECTOR DE SEMINARIO
LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO**



1984



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO No. I.- MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.	
1.1.- Antecedentes Históricos.	6
1.1.1.- Contratos de Aprendizaje (1970).	10
1.1.2.- Modificaciones a la Ley Federal del Trabajo (1970, Art. 132).	17
1.2.- Modificación a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos (1978).	18
1.3.- Ley Federal del Trabajo (1º Mayo, 1978)	20
1.4.- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.	20
1.5.- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).	22
1.6.- Acuerdos Presidenciales.	23
1.7.- Reforma Administrativa 1976 (Lic. Luis Echeverría Alvarez).	24
1.7.1.- Reforma Administrativa.	25
1.7.2.- Antecedentes.	27
1.7.3.- Evolución de los Organismos Globales de la Reforma Administrativa en México.	29
1.7.4.- Estrategia y Objetivos de la Reforma Administrativa.	32
1.7.5.- Etapas de la Reforma Administrativa.	34
1.8.- Reglamentación del Centro Nacional de Capacitación Administrativa.	39
CAPITULO No. II.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION.	
2.1.- Plan en si mismo.	42
2.2.- Recopilación de datos y Ordenamiento de datos.	43
2.3.- Exposición y conclusión sobre los datos obtenidos.	44

CAPITULO No. III.- EL PROCESO DE LA CAPACITACION.	
3.1.- Proceso de la Administración.	46
3.2.- Proceso de la Capacitación en el Sector Público.	49
3.2.1.- Determinación de Necesidades de Capacitación.	51
3.2.2.- Elaboración de Programas.	51
3.2.3.- Ejecución de Programas.	52
3.2.4.- Evaluación	53
3.3.- Funciones del Administrador de Capacitación.	55
3.4.- Requisitos para la Formación del Técnico en Capacitación (perfil del puesto).	57
3.5.- Funciones del Técnico en Capacitación.	60
CAPITULO No. IV.- METODOLOGIA EMPLEADA EN EL SECTOR PUBLICO PARA LA FORMACION DEL TECNICO EN CAPACITACION.	
4.1.- Planeación.	67
4.1.1.- Determinación de Necesidades de Capacitación.	68
4.1.2.- Fijación de Objetivos de Aprendizaje.	69
4.1.3.- Selección de Técnicas Didácticas.	70
4.1.4.- Selección de Materiales Didácticos.	72
4.1.5.- Elaboración de Instrumentos de Evaluación.	73
4.2.- Evaluación.	75
4.2.1.- Evaluación de los Programas.	77
CAPITULO No. V.- MEDIOS UTILIZADOS PARA LA FORMACION DEL TECNICO.	
5.1.- Tecnología Educativa.	80
5.2.- Técnicas Didácticas.	84
5.3.- Instrumentos de Evaluación.	96
5.4.- Materiales Didácticos.	103

CAPITULO No. VI.- CONTENIDO CURRICULAR PARA LA FORMACION DEL TECNICO.

6.1.- Detección de Necesidades de Capacitación.	119
6.1.1.- Principios basicos de Administración.	123
6.1.2.- Descripción y Analisis de Puestos.	128
6.1.3.- Metodología para determinación de Necesidades.	132
6.2.- Elaboración de Programas.	139
6.2.1.- Determinación de Objetivos y Estructuración de Contenidos.	139
6.2.2.- Selección de Técnicas y Materiales Didácticos.	142
6.2.3.- Selección de Instrumentos de Evaluación.	151
6.3.- Ejecución de Programas.	160
6.3.1.- El proceso de Enseñanza-Aprendizaje en el Adulto.	160
6.3.2.- Características del Técnico.	164
6.3.3.- Comportamiento en el Grupo.	168
6.3.4.- Práctica de la Instrucción y Retroalimentación.	172
6.4.- Evaluación.	172

CAPITULO No.VII.- LA UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN EL SECTOR PUBLICO.

7.1.- Estructura (organigrama).	179
7.2.- Dependencia (nivel).	184
7.3.- Objetivos.	190
7.4.- Estrategias.	193
7.5.- Funciones.	198
7.6.- Puestos.	200
7.6.1.- Jefe	201
7.6.2.- Técnico.	203
7.6.3.- Coordinador de Eventos.	206
7.6.4.- Auxiliar.	209
7.6.5.- Secretaria.	212
7.7.- Procedimientos.	214

CAPITULO No. VIII.- CONTENIDO CURRICULAR PROPUESTO PARA LA FORMACION DEL TECNICO EN CAPACITACION

MODULO	I.- Determinación de Necesidades de Capacitación.	218
	1.1.- Inventario de Necesidades de Capacitación (T.K.J.).	221
	1.2.- Técnica del Cuestionario.	232
	1.3.- Técnica de la Entrevista.	234
MODULO	II.- Fundamentación de la Instrucción.	240
	2.1.- La comunicación en la Instrucción y su - Importancia.	243
	2.2.- Objetivos de la Comunicación en la Ins- - trucción y Barreras en la Comunicación - Efectiva.	247
	2.3.- Dirección y Nivel de Profundidad de la Co municación.	249
MODULO	III.- Planeación de la Instrucción.	257
	3.1.- Objetivos de Instrucción.	259
	3.1.1.- Objetivos Especificos.	262
	3.1.2.- Objetivos Terminales.	262
	3.2.- Taxonomía de los Objetivos del Aprendizaje.	263
	3.3.- Redacción de Objetivos.	266
	3.4.- Contenido Temático.	271
	3.5.- Tiempo Didáctico.	278
	3.6.- Selección de Medios de Comunicación.	280
	3.7.- Guía de Instrucción.	282
	3.8.- Guía para el Diseño de Programas de Capa- citación.	288
MODULO	IV.- Conducción de la Enseñanza.	296
	4.1.- Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.	297
	4.2.- Confrontación.	304
	4.3.- Conducción de Equipos de Trabajo.	312
	4.4.- Comportamiento en el Grupo.	317
	4.4.1.- Tipologías de los Participantes.	322
	4.4.2.- Técnicas de Rompimiento de Tensión.	328

MODULO	V. - Evaluación.	334
	5.1.- Proceso de la Evaluación.	335
	5.2.- Principios de la Evaluación.	344
	5.3.- Evaluación Inmediata.	345
	5.3.1.- Marco de Referencia.	345
	5.3.2.- Objetivo General.	346
	5.3.3.- Objetivos Específicos.	347
	5.3.4.- Area de Aplicación.	347
	5.3.5.- Normas de Operación.	347
	5.3.6.- Descripción de las Operaciones.	348
	5.3.7.- Diagrama de Flujo.	349
	5.3.8.- Diseño y Elaboración de Cuestionarios.	352
	5.3.9.- Elementos para la Confección de reactivos.	353
	5.3.10.- Cuestionarios.	356
	5.3.11.- Análisis y tabulación de Cuestionarios.	365
	5.3.12.- Diseño del reporte.	366
	5.4.- Otras Técnicas de Evaluación.	367
	5.4.1.- Medidas de la Participación.	367
	5.4.2.- Comparación con programas semejantes.	367
	5.4.3.- Comparación con un concepto hipotéticamente igual al del programa.	367
	5.4.4.- Cuestionarios.	367
	5.4.5.- Entrevista.	367
	5.4.6.- Observación directa o indirecta.	368
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	369
	ANEXOS	374
	BIBLIOGRAFIA	381

HIPOTESIS

- El técnico en capacitación es el medio que va a sensibilizar a los trabajadores para aumentar la eficacia y eficiencia en la producción y productividad en el sector público.

- El técnico en capacitación se ubicará dentro del contexto de la capacitación como el realizador de los programas de dicho contexto.

- La formación del técnico de la capacitación en el sector público influirá en que sea la parte medular del proceso de capacitación para obtener un alto índice de conocimientos y habilidades en los trabajadores.

ANONIMO:

"Toda empresa que el hombre se propone, si no va acompañada - de amor e imaginación, no puede ser llevada a feliz término".

INTRODUCCION.

Generalmente los ejecutivos se quejan de la falta de información y tiempo que tienen para formar a sus empleados, así como también de los altos costos que representa el capacitarlos.

Sin embargo de acuerdo a las palabras de E.H. Schell "Los buenos ejecutivos, son ante todo, y sobre todo forjadores de hombres"*- y tienen la gran responsabilidad de desarrollar a sus subordinados, no importa el nivel que tengan.

Este trabajo va encaminado a orientar a los ejecutivos sobre la formación de los recursos humanos dentro de las Instituciones -- y que tienen como base para lograr dicho objetivo, al "técnico - de la capacitación", que en este caso se enfoca al sector público, por ser una modalidad dentro del proceso de la capacitación, ya que en el mencionado sector la capacitación apenas está surgiendo como una verdadera necesidad y que va a cambiar la imagen del servidor público, pero también puede servir de apoyo al sector privado, por el enfoque que se le da, y que es el de transmitir adecuada y metodológicamente los conocimientos y habilidades a los empleados.

Vivimos en una época de cambio, que exige nuevas y rápidas adaptaciones. Su brusca incidencia sobre la formación de los recursos humanos es un desafío en marcha. Este es el motivo fundamental que determina la necesidad de una capacitación continúa-

* E.H. Schell. "Técnica del Control Ejecutivo", Fondo de Cultura Económica, México, 1958. Pág. 58.

en toda la organización y especialmente la de los Ejecutivos, -- para que éstos a su vez, puedan transmitir sus conocimientos a los técnicos de la capacitación y éstos a los capacitandos, que para efectos de nuestra investigación es la relación que más --- nos interesa (Técnico-Capacitando).

Para entender lo que es la formación de recursos humanos debemos partir de lo que es la enseñanza que se aplica dentro de las organizaciones y elevar características que los técnicos deben --- observar al transmitir sus conocimientos.

"La enseñanza es la profesión más peligrosa. Trata con lo más -- precioso de nuestros recursos naturales" **.

Si los técnicos no se preocupan por transmitir sus conocimientos dentro de su institución, asumirán sus funciones los prácticos, - que no conocen la organización y algunas otras personas que no - pueden instruir bien a la gente, pero que pueden permitirse el - costo de la aventura humana. Por tanto, la enseñanza debe vivir - siempre en peligro creador; pero tienen que saber aprovechar las advertencias protectoras de esas terribles premisas condicionales, para evitar que éstas advertencias se conviertan en realidades irreparables.

El buen técnico debe ser una persona con profundo servicio a su institución, nacido de una familiaridad completa, también ser -- capaz de despertar y conservar el interés de los capacitandos y dirigirlos hacia tareas que logren éxito. Sobre todo, debe ser - capaz de acrecentar el deseo de enseñar. Esta es la clase de --- técnicos que la sociedad necesita.

La destreza que deben tener pueden aprenderla con inteligencia -

**.- HASKEN, L.D. Y MCLENDON, J.C. "Esto es la Enseñanza". Editorial Trillas, México, 1965, Pág. 238.

adecuada, si están dispuestos a correr los riesgos, peligros y actuar de acuerdo a responsabilidades claramente aceptadas.

El técnico, como cualquier profesional, es aquel que conoce su trabajo y lo realiza cabalmente, es el que sabe que, como parte integrante de la comunidad, debe trabajar de la manera más eficiente con las personas y cómo enseñarles.

Enseñar es mucho más complejo y profundo, más comprometido, por lo tanto enseñar es producir aprendizaje, incluye el hacer que los trabajadores revisen cierto material, que vean demostraciones específicas y que tomen parte en actividades que produzcan su aprendizaje.

Dentro de las instituciones, enseñar es una interacción técnico-capacitando. Básicamente un técnico enseña cuando guía las actividades dentro del trabajo a su personal, es entonces cuando se produce el aprendizaje.

LO QUE EL TECNICO DEBE SABER ACERCA DEL PROCESO DE APRENDIZAJE.

¿Puede uno imaginar a un técnico que realmente trabaja con éxito y no sepa nada acerca del proceso del aprendizaje?

Si partimos del hecho de que el técnico sabe que ha enseñado en la medida que el capacitando se desenvuelve mejor en su trabajo, es evidente la necesidad de saber algo acerca del aprendizaje.

¿Qué es el aprendizaje?

Aprendizaje es un cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica.

- El Aprendizaje es un Cambio. Una alteración que puede manifestarse cuando un sujeto es capaz, por ejemplo, de repetir una actividad, de identificar los elementos correctos de un proyecto.
- Relativamente Permanente. La permanencia del cambio se aprecia en la medida que el sujeto es capaz de hacerlo de nuevo. Se distingue de lo meramente pasajero pero no dura indefinidamente, por eso es "relativamente permanente".
- Resultado de la Práctica. La práctica es indispensable en el aprendizaje. Muchas veces la presentación repetida del estímulo es el factor decisivo en el aprendizaje.

Desde este punto de vista de enseñanza-aprendizaje, el técnico de la capacitación juega un papel de vital importancia dentro del proceso de capacitación en el sector público, ya que se está buscando en éste sector que los trabajadores que laboran en las diferentes instituciones del Gobierno Federal sean unos verdaderos servidores públicos.

El presente trabajo de investigación, responde a la necesidad de formar técnicos de capacitación y de dotar a los capacitandos de los recursos necesarios para el desarrollo de sus conocimientos y habilidades.

Se compone de ocho capítulos. El primero, presenta el marco legal de la capacitación. El segundo, trata sobre la metodología de investigación utilizada para obtener toda la información sobre el técnico. Los siguientes tres capítulos, contienen el proceso de la capacitación, la metodología empleada y los medios utilizados para la formación del técnico en el Sector Público. El sexto, ---

analiza el contenido curricular para la formación del técnico. - El penúltimo, contiene el funcionamiento de la unidad de capacitación y desarrollo en el sector público y por último, se describe el contenido curricular propuesto para la formación del técnico de la capacitación.

Los formatos, guías, cuadros y anexos presentados, se han elaborado con el fin de presentar más objetiva nuestra investigación y de estructurar un sistema práctico de administración, sin embargo pueden ser sujetos a cambios, de acuerdo a las necesidades -- específicas de cada organización e institución.

El contenido temático del trabajo no cubre, ni pretende hacerla la diversidad de conocimientos que deba manejar el técnico de la capacitación. Su estudio debe complementarse con materias relacionadas con las áreas humanísticas y, en especial, con el campo de la sociología, la economía, la administración de recursos --- humanos, la psicología y de las ciencias de la educación. Estas -- proporcionan al estudioso diversos enfoques, métodos, técnicas -- e instrumentos que le permiten obtener resultados acordes no --- sólo a la problemática particular de la organización, sino de la sociedad en su conjunto.

Cabe enfatizar que el propósito de la investigación se logrará -- si sirve como punto de partida para la formación y desarrollo de los recursos humanos; o si coadyuva al mejor entendimiento de la función del técnico de capacitación en el sector público.

LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO:

"¡La Ley nos obligó a descubrir -
beneficios que dejábamos de obtener al resistirnos a capacitar!

Capítulo I. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

1.1. Antecedentes Históricos.

La eficacia del Estado, es la de sus servidores, la perfección de las estructuras administrativas siempre dependerá de la capacidad y esfuerzo del elemento humano encargado de hacerlo funcionar. Es por esto que la capacitación de los recursos humanos, -- constituye una parte esencial dentro de este proceso institucional.

Por lo anterior, se fundamenta su acción en este campo, a través de la legislación que ha elaborado el Gobierno Federal en materia de capacitación, orientada hacia un buen funcionamiento, para lo cual se dictan las bases legales y las políticas generales orientadas hacia este fin.

Brevemente expondremos aquí algunos antecedentes históricos y -- jurídicos en que se apoya y encauza actualmente la capacitación, dentro del Sector Público en general.

Por documentos históricos referentes a la época prehispánica, -- es posible enterarse del interés de los antiguos mexicanos por la educación y preparación de tipo doméstico y artesanal de los componentes de esas grandes civilizaciones.

A pesar de la barbarie y explotación a que fueron sometidos en términos generales los antiguos mexicanos durante la conquista y la colonia, destacaron sin embargo, intentos por parte de religiosos principalmente, en adiestrar y/o capacitar a los poblado-

res de las colonias.

En la legislación colonial encontramos diferentes ordenamientos - que podríamos clasificar como capacitación, por ejemplo: "Ordenanzas de minería del 22 de mayo de 1783"

Aquí tenemos a dos figuras típicas, por un lado la "EDUCACION" entendida como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos ejercicios y ejemplos y, por otro, la "CAPACITACION", es decir, el hacer a un individuo apto o hábil.

Analizando la Historia Mexicana, durante el siglo XIX, la podríamos caracterizar por sus constantes luchas internas y conflictos - inclusive armados con potencias extranjeras, aunado esto al considerable atraso en el agro mexicano, a la enorme concentración de la tierra y de la riqueza en unas cuantas familias, nos encontramos con que la incipiente industria y los centros de producción - se encontraban con un enorme atraso en relación a sus similares - en Norteamérica y Europa.

A fines del siglo XIX y principios del presente siglo, dan lugar a la creación de un disperso Derecho del Trabajo, que se desprende del Derecho Civil y propiciado por fenómenos y hechos sociales derivados de la Formación Social Capitalista Mexicana.

Este naciente Derecho de Trabajo, propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. "Los sistemas jurídicos, - enfocaron este fenómeno con un afán equilibrador entre los factores de la producción." (1)

Pruebas elocuentes de lo anterior fueron las Leyes de Trabajo que
1) D.I.F., Marco Jurídico del Sistema Integral de Capacitación del Personal, Editorial D.I.F., México, D.F., 1982, Pag. 163, 164

en diferentes Estados de la República se dieron con el afán de -- proteger al trabajador.

En dichas Leyes de Trabajo, siempre se contempló la necesidad de -- que el Patrón y el Estado proporcionaran a sus trabajadores los -- medios indispensables para su necesaria superación intelectual y -- manual (en el ámbito de la capacitación y/o adiestramiento). " Lo anterior se reflejó significativamente en la constitución de 1917, principalmente en tres artículos, mismos que son el 27,123 y 127- (fracción XII)." (2)

Estas muestras extraídas de la generosa legislación laboral de -- los Estados de la República nos dan una idea de que en todos los casos había una gran preocupación por el mejoramiento de los tra -- bajadores en el desempeño de sus labores. Sin embargo, el hecho de que existieran más de 40 Leyes Estatales de Trabajo, había -- creado una situación de incertidumbre jurídica ocasionando serios problemas de orden práctico y que comenzaban a trascender al --- orden nacional.

Debido a esto, el Gobierno Federal fué desde 1929 el encargado - de legislar en materia de trabajo y posteriormente en 1931 fue - creada y aprobada por el Congreso de la Unión, la Ley Federal -- del Trabajo y que estuvo vigente hasta el año de 1970. Es impor -- tante señalar que lo mejor de las Leyes del Trabajo que le prece -- dieron fueron incluidas.

Sin embargo el desarrollo industrial y por consiguiente económi -- co del país obligó a una revisión significativa en los campos -- de la instrucción y la capacitación, cuya conclusión fue una --- reforma constitucional en el año de 1978, por medio de la cual - se modifica la fracción XIII del artículo 123.

2) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Edito -- rial Porrúa, S.A., XXVIII edición México, D.F. 1983, Pag. 46

La Reforma Constitucional produjo la adición de un capítulo en -- la Ley Federal del Trabajo, dedicada en forma exclusiva a la forma y términos en que los trabajadores tienen el derecho y los --- patrones la obligación de recibir y dar capacitación y adiestramiento, para elevar su nivel de vida y productividad.

La autoridad que se encarga de vigilar que se cumpla con la Ley -- es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, misma que ha --- establecido Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento -- de la misma rama industrial o actividad, que auxilian a la unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), -- que depende de dicha Secretaría (STPS).

En lo referente a los trabajadores al servicio del Estado, actual- mente éstos están regulados por el Artículo 123, Apartado B, cu-- yos antecedentes directos los encontramos en 1938 y 1941 con el -- Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Sin embargo, fue hasta el año de 1963 cuando fue aprobada la Ley- Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, que manifies- ta en su artículo 44 "La asistencia a los Institutos de Capacita- ción, para mejorar su preparación y eficiencia." (3)

Con el propósito de fortalecer y ampliar la capacitación del per- sonal público, se constituyó en agosto de 1978 el Consejo Consul- tivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo del Perso- nal de la Administración Pública Federal, que con algunos peque- ños ajustes que se le han hecho, dicho Consejo habrá de coadyuvar a la formulación de los lineamientos a nivel global, sectorial e- institucional, permitiendo llevar a cabo actividades de capacita- ción que proporcionen la superación individual y colectiva del -- personal, atendiendo los programas prioritarios del Gobierno Fede- ral.

2) Manual Técnico de la Formación de Instructores, Marco Legal de la Capacitación, Editorial D.I.F., México, D.F. 1981, Pag. 2

La importancia que se le ha dado a la capacitación refleja un --
doble aspecto:

- Por un lado el derecho del trabajador a que se --
le ayude a lograr su superación y por consiguiente
te mejorar sus niveles de vida.

- Así como la necesidad nacional de elevar los nive-
les de productividad y por consiguiente mejorar --
los niveles económicos del país en general.

1.1.1. CONTRATOS DE APRENDIZAJE. (1970).

El contrato de aprendizaje tuvo su época de mayor apogeo en el --
régimen corporativo. En aquel sistema, era el camino obligado, no
solamente para aprender un oficio, sino también para ingresar a --
la corporación. Por esta doble razón, la actividad de los aprendi-
ces quedó sujeta a una severa reglamentación. La superación de --
las corporaciones y el principio de libertad de trabajo, le quita-
ron su carácter obligatorio. Por otra parte, la creación de escue-
las de artes y oficios le hizo perder una buena parte de su utili-
dad. Sin embargo, la pequeña y aún la gran industria recurren a --
el con frecuencia y es porque responde a una doble necesidad: "Pri-
meramente, permite a los jóvenes la adquisición, en breve tiempo,
de los conocimientos prácticos necesarios para ejercer un oficio;
es frecuente que la escuela no proporcione esos conocimientos ---
prácticos que brinda la experiencia del trabajo. En segundo lugar,
el aprendizaje va acompañado de alguna retribución, que aún redu-
cida ayuda al sostenimiento personal o de la familia." (4)

ANTECEDENTES HISTORICOS.

En la estructura económica de los grupos humanos más antiguos, --
4) Cuevas, Mario, Derecho Mexicano del Trabajo, tomo I Cap. XXXIV
Editorial Porrúa, S.A. Pag. 878

organizados socialmente con un grado de civilización apreciable, se advierte ya una técnica de producción que origina la especialización en las labores o trabajos, técnica que presupone un aprendizaje, como por ejemplo el contrato de aprendizaje tiene los mismos orígenes del contrato de trabajo:

Grecia."Debido al régimen servil sobre el que descansaba la economía Griega, y la repudiación por parte de los ciudadanos hacia el trabajo manual., todos los trabajos corporales eran efectuados por esclavos. No obstante, algunos ciudadanos pobres tuvieron la necesidad de convertirse en artesanos, con lo que atrajeron el desprecio de los demás, llegando al grado de que con la democracia Atenas y Esparta se les privase de algunos derechos políticos." (5)

En la época de Solón, se impuso como obligación a los padres enseñar su oficio a los hijos, ya sea directamente, o encargar a algún artesano de la instrucción. Se sancionaba la inobservancia de esta disposición con la pena de perder derecho a alimentos en la vejez o invalidez. Esta medida vendría a sostener constantemente un número suficiente de obreros preparados en los diferentes oficios.

El contrato de aprendizaje en esta época era obligatorio en él se asentaba la remuneración a la familia del aprendiz y la duración del aprendizaje.

Roma. Algunos dueños de esclavos los encomendaban a personas que practicaban algún arte u oficio a fin de que los instruyesen en él, quedando el trabajo que el aprendiz desarrollaba en beneficio de la persona que lo enseñaba. También algunos ciudadanos, los más pobres, encomendaban la enseñanza de sus descendientes a

5) Porras Villegas, Toribio, Contrato de Aprendizaje, Tesis, UNAM México, D.F., 1947, Pag. 9

profesores que devengaban una pequeña remuneración pero esta -- enseñanza se refería más bien a las bellas artes, tales como la música, la escultura, etc. Estos contratos no estaban reglamentados especialmente y se les tenía calificados como "Tirocinum".

En la época en que llegó el Imperio Romano a su mayor amplitud, se desarrolló un gran número de terratenientes que ocupaban en sus extensas propiedades a un crecido número de esclavos en las faenas agrícolas, esto unido al gran ejército que sostenía Roma para guardar las fronteras del Imperio. También fomentó el ---- aprendizaje de los ciudadanos a través de los "Collegia Opiti--cum" (Colegios de Artesanos). Eran éstos, organizaciones de --- artesanos de un mismo oficio, unidos para la defensa de sus intereses de grupo, así como finos mutualistas y religiosos. (6)

En la Edad Media, es en donde tenemos datos más claros y cier--tos sobre el contrato de aprendizaje, institución firmemente -- vinculada con la organización económico-jurídica de las sociedades de la Edad Media.

Para darnos una mejor idea del ambiente en que nació el contrato de aprendizaje, así como las características que lo conformaban y el papel económico y social que jugó en ésta época, daremos -- una ligera vista a la organización corporativa; organización -- característica y distintiva de la edad Media.

El auge mercantil experimentado en Europa, trajo consigo una -- competencia entre los comerciantes, quienes encontraron en las ciudades los mejores mercados. Las ciudades, centros de comer--ciantes y obreros, se presentaban como una novedad en la sociedad de aquel tiempo en que la autoridad dominal se ejercía sobre el territorio y los siervos del feudo. Pero la necesidad de un de-

6) Porrás Villegas, Toribio, Contrato de Aprendizaje, Tesis,
UNAM, México, D.F., 1947, Pag. 10

recho más expedito y más adecuado a la vida de la ciudad, animaron a los burgueses a obtener la autonomía judicial y poco tiempo después la administrativa.

Hasta antes de que fueran concedidas las autonomías judicial y administrativa, los gremios de oficios se regían por estatutos que eran sancionados por el poder real; pero en cuanto se obtuvo la autonomía, fueron las autoridades de las ciudades las que --- dictaban los estatutos que regían a las corporaciones.

Las principales finalidades de los Gremios de Oficio eran: La -- defensa material y moral de sus miembros, protección del trabajo, evitar la competencia ruinosa entre los miembros, evitar abusos de los más fuertes, procurar la uniformidad en los métodos de -- producción y procurar la eficaz instrucción de los aprendices.

Los Gremios de Oficio eran agrupaciones de artesanos con el grado de maestros, de la misma profesión u oficio, que reclamaban -- por el grupo el derecho exclusivo de ejercer el oficio a que se dedicaban.

Posteriormente las condiciones económicas variaron debido a los descubrimientos geográficos y el despertar general que caracteriza al renacimiento. Los descubrimientos científicos y la aplicación industrial de la fuerza del vapor, hacen nacer la producción febril que sacude totalmente la estructura económica. Trae este adelanto el nacimiento de movimientos filosóficos que exaltan los valores humanos, principalmente la libertad individual. Conjuntamente a éstas ideas y apoyadas en ellas, nacen teorías económicas que proclaman el principio de la libre concurrencia -- de los particulares y la abstención del estado de intervenir en la iniciativa privada, el cual queda relegado a simple custodia del orden. (7)

7) Porras Villegas, Toribio, Contrato de Aprendizaje, Tesis, UNAM, México, D.F., 1947, Pag. 14

Estas teorías, de acuerdo con el principio "LAISSEZ FAIRE, LAISSEZ PASSER", la regla de oro del liberalismo económico, atacaron al -- sistema gremial como injusto, por cuanto creaba un monopolio que -- ahogaba la iniciativa privada y la libre concurrencia económica.

Francia, la iniciadora de este movimiento, fué la primera nación -- que dió pasos encaminados a la destrucción del régimen corporativo. Abolió las corporaciones de artes y oficios; en el año de 1789, -- los Estados Generales acordaron la abolición de todos los privilegios y monopolios, entre estos últimos se conceptuaba a los Gremios de Oficio. Por decreto en 1791, se suprimieron las corporaciones -- y se proclamó la libertad de trabajo, que abolió definitivamente -- el régimen corporativo y prohibió las asociaciones de obreros o -- patronos.

NATURALEZA DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE.

El aprendizaje es otra de las relaciones jurídicas de trabajo próxima a la idea de contrato. La realización personal que se crea -- entre el aprendiz y el maestro y las modalidades especiales a que tiene que sujetarse la relación jurídica, abren un campo importante a la acción de la voluntad. Sin embargo, "El derecho del trabajo protege la prestación del servicio del aprendiz con independencia de su origen." (8)

La doctrina extranjera esta de acuerdo en que el contrato de aprendizaje debe estar reglamentado por el derecho del trabajo, pero -- existen divergencias de importancia, pues en tanto los autores --- alemanes sostienen que es una relación de trabajo con modalidades especiales, afirman los escritores franceses que es un contrato -- "sui generis" que, por ciertas analogías que presenta con la relación de trabajo, puede y debe ser regulado por el mismo estatuto.

8) Cuevas, Mario, Derecho Mexicano del Trabajo, tomo I Cap. XXXIV Editorial Porrúa, S.A., Pag. 880

Por tal virtud, veremos a continuación las diferentes definiciones de Contrato de Aprendizaje de las doctrinas extranjeras, antes mencionadas.

Para la doctrina francesa el contrato de aprendizaje es: "Aquel - por el cual un jefe de un establecimiento comercial o industrial, un artesano o un trabajador, se obliga a dar o hacer, una formación profesional y metódica a otra persona, la que, a su vez, se obliga a trabajar para aquel, bajo las condiciones y durante el tiempo convenido".

La doctrina francesa deriva de la anterior definición que la finalidad principal del contrato es la "Enseñanza"; el trabajo que desarrolla el aprendiz es accesorio, lo que quiere decir que no se está en presencia de una relación de trabajo o tipo.

La doctrina alemana, por el contrario, afirma que el contrato de aprendizaje es una relación de trabajo, que se expresa de la siguiente manera: "El Contrato de Aprendizaje es un contrato sinálgmático, por virtud del cual, una de las partes, para los fines de la formación profesional de la otra parte, utiliza los servicios del aprendiz, como medio para que éste aprenda el oficio."(9)

Para los autores alemanes, la obligación fundamental parece ser la del aprendiz y, a cambio de la energía que desarrolla, recibe instrucción profesional en el arte u oficio que pretende adquirir y ésta instrucción equivale a la remuneración por su trabajo, o en todo caso, forma parte de ella.

EL CONTRATO DE APRENDIZAJE EN NUESTRA LEY.

La Ley Federal del Trabajo, en el artículo 218 define el contrato

9) Cuevas, Mario, Derecho Mexicano del Trabajo, tomo I Cap. XXXIV Editorial Porrúa, S.A., Pag. 881

de aprendizaje en los siguientes términos: "Contrato de aprendizaje es aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida." (10)

Esta definición, se acerca a la definición alemana en la que el contrato de aprendizaje se equipara al contrato de trabajo.

La definición de nuestra ley hace del contrato individual de trabajo en el artículo 17, es la siguiente:

"Contrato individual de trabajo es aquel por virtud del cual una persona obliga a prestar a otra bajo su dirección y dependencia un servicio personal mediante una retribución convenida." (11)

En la relación de trabajo se señalan como elementos característicos estos tres:

- a).- Prestación de un servicio personal de parte del trabajador, consistente en su fuerza de trabajo.
- b).- Subordinación del trabajador a los fines de la empresa, en cuanto a la fuerza de trabajo que representa.
- c).- Una remuneración de parte de la empresa, como contraprestación por la fuerza de trabajo puesta a su disposición.

Desde luego que encontramos estos elementos característicos en la definición del contrato de aprendizaje que hace nuestra ley.

- a).- En el contrato de aprendizaje existe un servicio personal -- prestado por el aprendiz.

10,11) Cuevas, Mario, Derecho Mexicano del Trabajo, tomo I Cap. XXXIV, Editorial Porrúa, S.A., Pag. 881

b).- Al hablar la ley de "prestar servicios personales", se presume el elemento subordinación (queda a estimación del patrón).

c).- El elemento remuneración lo encontramos en la parte final de la definición que nos ocupa y que dice "recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida".

Confirmamos con la comparación antes hecha que nuestra ley equipa ra los contratos de aprendizaje y de trabajo, adheriéndose así la doctrina alemana.

1.1.2. MODIFICACIONES A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO (EN 1970,ARTICULO 132).

La iniciativa de la nueva Ley Federal de Trabajo, que sustituye - a la del 18 de agosto de 1931, precedida de su exposición y enviada al H. Congreso de la Unión por el C. Lic. Gustavo Díaz Ordaz - Presidente Constitucional.

Dicha modificación va a comprender los derechos y obligaciones de los trabajadores y los patrones y la cual indica lo siguiente:

Las obligaciones de los patrones comprendidas en el Artículo 132 de ésta ley reunió las disposiciones y precisó el significado de algunas y agregó otras que juzgaron indispensables en atención a las condiciones de la industria moderna y a la necesidad de asegurar mejor la vida, la salud, la dignidad y la libertad de los trabajadores; entre las nuevas disposiciones se debe mencionar en lo referente a Capacitación y Adiestramiento.

El proyecto suprimió el contrato de aprendizaje por considerar -- que, tal como se encontraba reglamentado, era una reminiscencia -

medieval y porque, en multitud de ocasiones, era un instrumento - que permitía, a pretexto de enseñanza, dejar de pagar sus salarios a los trabajadores o pagarles salarios reducidos; en cambio recogió la tendencia universal en favor de cursos de "Capacitación -- Profesional" a cuyo fin se modificó la fracción XV para hacerla - más flexible a fin de que cumpla sus objetivos.

La fracción XV consigna la obligación de las empresas de organi-- zar permanentemente o periódicamente dichos cursos para sus traba- jadores, de conformidad con los planes y programas que elaboren - las autoridades de trabajo, las cuales deberán de consultar pre- vviamente a las organizaciones de trabajadores y de patrones; es - indudable que la industria moderna requiera un personal cada vez - mejor capacitado, razón por la cual los cursos que se proyectan - redundarán, ante todo, en beneficio de las empresas y además, --- en favor de los trabajadores, que podrán ascender en los casos de vacantes y puestos de nueva creación y obtener así mejores ingresos. (12)

1.2.- MODIFICACION DE LA CONSTITUCION DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXI- CANOS EN EL AÑO DE 1978.

En materia de derecho laboral, la administración del Presidente - López Portillo ha ejercido en varias ocasiones esa facultad y mo- tivado así la inclusión de reformas y adiciones al Apartado "A" - del Artículo 123 Constitucional y a su Ley Reglamentaria.

Tocante al texto constitucional, modificarán a iniciativa del Pre- sidente López Portillo, las fracciones XII, XIII y XXXI del Apar- tado "A" del Artículo 123 de nuestra ley, fundamental para conser- var el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y ---- adiestramiento en el trabajo y para federalizar el régimen de ---

12) S.T. y P.S., Ley Federal del Trabajo, Editorial S.T. y P.S.,
México, D.F., 1970, Pág. 110

aplicación de las leyes laborales en varias ramas industriales -- y diversas materias, entre las cuales quedarán comprendidas en -- capacitación y adiestramiento de los trabajadores y la adopción -- de medidas de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Para guardar congruencia con los nuevos textos constitucionales -- que fue objeto de reformas sustanciales que les reglamentan de -- manera clara y suficiente.

ARTICULO 123.- El congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

APARTADO "A".

Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de manera general, todo contrato de trabajo: (I,...XII),

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán -- obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación -- o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria de -- terminará los sistemas, métodos y procedimientos conforme -- a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obliga -- ción. (13)

APARTADO "B".

Entre los poderes de la Unión, el gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores: (I,...VI),

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas, que -- permitirán apreciar los conocimientos y aptitudes de los -- aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración -- pública.

13) Manual Técnico de la Formación de Instructores, Marco Legal de la Capacitación, Editorial D.I.F., México, D.F., 1981, Pag. 15

VIII.- Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingresos en su familia. (14)

1.3.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO (DEL 1º DE MAYO DE 1978).

En materia de Derecho Laboral la Ley Federal del Trabajo ha sufrido en ocasiones la inclusión de reformas y adiciones, como las -- que presentamos a continuación en lo referente a Derecho y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones.

En cuanto a las Obligaciones de los Patrones en su fracción XI, - deberá de proporcionar: Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores en los términos del Capítulo III Bis de este título. (15)

En el cual hacemos referencia de que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (ver anexo-A 1).

1.4.- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

Los servidores públicos que laborán en la gran mayoría de las entidades paraestatales se regulan por la Ley Federal del Trabajo, Reglamentaria del Apartado "A" del Artículo 123 constitucional. En consecuencia, corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la normatividad global de las tareas de capacitación destinada a éstos trabajadores.

14) Manual Técnico de la Formación de Instructores, Marco Legal - de la Capacitación, Editorial D.I.F., México, D.F., Pag. 22

15) Cavazos Flores, Baltasar, Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada, Editorial Trillas, S.A., México, D.F. 1982, Pag. 253 a la 256

Aunque la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reformatoria del Apartado "B" del Artículo 123, se excluye al personal de confianza que labora en las dependencias de la Administración Pública centralizada y al de algunas entidades paraestatales, cuyos trabajadores se regulan por esta Ley, otras disposiciones jurídicas como la Ley del ISSSTE, los incluyen en lo relativo a capacitación.

Es de interés mencionar las disposiciones jurídicas que norman la capacitación del personal del poder Ejecutivo Federal.

Artículo 43°.- Son obligaciones de los titulares a que se refiere al Artículo 1° de esta Ley (la presente Ley es de observancia general para los titulares y trabajadores de las dependencias de los poderes de la Unión del Gobierno del Distrito Federal y de las demás Instituciones). (16)

VI.- Cubrir las aportaciones que fijan las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes (a.b.c.d.e.):

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

Artículo 44°.- Son obligaciones de los Trabajadores:

(I, ...VI). (17)

VII. Asistir a los Institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

16,17) Manual Técnico de la Formación de Instructores, Marco Legal de la Capacitación, Editorial D.I.F., México, D.F., 1981, - Pag. 6 y 7

1.5.- LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE).

La Ley que rige al ISSSTE, fue promulgada el 28 de Diciembre de 1959. De acuerdo al proceso que se ha gestado desde esa fecha -- y debido a las transformaciones logradas y los beneficios conquistados en las luchas sindicales de los trabajadores al Servicio - del Estado, este ordenamiento legal ha dejado de ser congruente- con la realidad que vive la clase trabajadora que cada día exige mejores condiciones de vida.

Por lo tanto del trabajo de legislar ante una sociedad cambiante no es labor de un solo día; es el estudio constante y concienzudo de la problemática que presenta un país en vías de desarro---llo.

Para los propósitos del presente, es de interés mencionar las -- disposiciones jurídicas que norman la capacitación del personal- que están enmarcadas en esta ley, en los siguientes artículos:

Artículo 3º.- Se establecen con el carácter de obligatorias las- siguientes prestaciones: I, II, III, IV. (18)

V.- "Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural -- y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia".

Artículo 38º- El Instituto, en cumplimiento de las fracciones IV y V del Artículo 3º de esta Ley, contando con la -- cooperación y apoyo de los trabajadores, otorgará- prestaciones y realizará promociones sociales que- mejoren su nivel de vida y el de su familia, ----- mediante una formación social y cultural adecuada- 18,19,20) I.S.S.S.T.E., Ley del Instituto de Seguridad y Servi-- cios Sociales de los Trabajadores del Estado, Editorial I.S.S.S.T.E., México, D.F., 1982, Pag. 14 y 27

y disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación, de alimentación y vestido, de descanso y esparcimiento. (19)

Artículo 41º.- "La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de sus familiares derechos, se realizará mediante el establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa, de guarderías y estancias infantiles, de centros vacacionales y de campos deportivos". (20)

1.6.- ACUERDOS PRESIDENCIALES.*

- Acuerdo publicado en el Diario Oficial del 26 de junio de 1971 por el que se establece que las dependencias del Ejecutivo Federal y los organismos públicos incorporados al régimen del ISSSTE procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal, para lo cual coordinarán con el mismo Instituto la acción que en esta materia se realice en favor de sus trabajadores.

- Acuerdo publicado en el Diario Oficial del 28 de Diciembre de 1972, por el que se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, a la cual se le asigna, entre otras, la atribución siguiente: Proponer sistemas de organización para atender las funciones de capacitación.

- Acuerdo publicado en el Diario Oficial del 5 de Abril de 1973 y que reitera lo dispuesto por el acuerdo del 26 de Junio de 1971 antes citado, instrumentando la coordinación entre los mecanismos de capacitación de las dependencias del Ejecutivo Federal y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado para la capacitación del personal.

* NOTA: Toda la información recopilada que sirvió para la realización de éste punto fue obtenida del Diario Oficial de la Federación de acuerdo a las fechas antes mencionadas.

de confianza (que actualmente es atribución de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la -- República).

- Acuerdo publicado en el Diario Oficial del 31 de Enero de 1977, por medio del cual se modifica la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y se revalidan sus atribuciones en materia de capacitación.

1.7.- REFORMA ADMINISTRATIVA • EN 1976.

Racionalizar la Administración Pública es lograr una mayor congruencia de sus acciones para alcanzar la máxima eficiencia y -- productividad."Esto es posible a través del uso de medios de producción más eficaces, pero el éxito reside en elevar la capaci--dad personal de quienes trabajan." (21)

Este esfuerzo racionalizador no puede quedar al libre arbitrio -- de cada Institución, puesto que no se garantizará la orientación unificada y necesaria para el buen logro de una reforma global -- y profunda de la Administración Pública.

Estas consideraciones han llevado a la implementación del Programa de Reforma Administrativa, que surge como instrumento del ejecutivo para unificar esfuerzos en torno a los objetivos trazados por el Gobierno Federal.

Para que éstos esfuerzos rindan sus mejores frutos, las distin--tas instancias de gobierno deben coordinarse adecuadamente, así-- mismo, se hace necesario contar con los actuales procesos de cambio, motivo por el cual el Gobierno Federal dió inicio, en forma simultánea, a la Reforma Política, habiendo así nuevos canales -- para la libre manifestación de las ideas.

- 21) C.N.C.A., Síntesis del Programa de Reforma Administrativa, Colección Técnica, C.N.C.A., I.S.S.S.T.E., Pag. 3,10

La Reforma Administrativa y la Reforma Política surgen estrechamente vinculadas dentro del plan de gobierno. Así, la Reforma Política, al abrir las causas para la participación de nuevas opciones, ilustra las decisiones gubernamentales mientras que la Reforma Administrativa adecúa la maquinaria estatal para que esas decisiones sean ejecutadas con mayor eficacia, eficiencia, congruencia y honestidad.

1.7.1.- REFORMA ADMINISTRATIVA.

La Reforma Administrativa es un proceso permanente, deliberado, sistemático, institucional tendiente a mejorar la Administración Pública, para que ésta pueda servir como un instrumento del Estado en las tareas de promoción y dirección del desarrollo del país hacia el modelo que aspiramos.

Del análisis de los elementos que integran el concepto anterior, se puede llegar a una mayor comprensión de este programa del Gobierno Federal.

- Es un proceso, que implica una secuencia de decisiones para las acciones de reforma cada decisión es importante, pero requiere de recursos y negociaciones diferentes por lo que se establece una jerarquía.
- Es permanente, pues las tareas de programación económica, política y social que realiza el Estado son continuas. La Administración Pública debe dar diariamente respuesta adecuada a las demandas de una política integral de desarrollo.
- Es deliberado, porque el crecimiento explosivo de la población, la expansión y la diversificación de nuestra economía, la creciente complejidad de sus problemas, y, en general, las nuevas necesidades y demandas, llevaron a las autoridades a la de---

sición de emprender un esfuerzo de modernización de la Administración Pública para que ésta pueda servir mejor a los propósitos nacionales.

- Es sistemático, porque las acciones propuestas responden a un ordenamiento lógico, que se apoya en los principios de las ciencias y técnicas administrativas.
- Es institucional, porque desde 1965, con la creación de la comisión de Administración Pública, se sientan las bases del programa. A partir de Enero de 1971, se comenzó a propiciar una amplia participación buscando consenso y desarrollando trabajos en equipo, tanto entre los funcionarios públicos, como entre éstos y los sectores organizados de la población, lo que propició una amplia base institucional a la Reforma Administrativa.

La implementación de la Reforma Administrativa Pública Federal

- Adecuar las estructuras de las entidades y dependencias de la administración Pública Federal.
- Simplificar los procedimientos y métodos de trabajo.
- Proporcionar un cambio de actitudes en los trabajadores al servicio del Estado, a través de la capacitación y el desarrollo del personal.
- Facilitar el desarrollo de las habilidades y destrezas que posee el trabajador para estimular su productividad.

Con la Reforma Administrativa se pretende, entre otros aspectos, incrementar la eficiencia, la eficacia, la congruencia y la hon

tividad de la Administración Pública Federal.

La eficacia se refiere al uso racional de los medios por parte -- del Estado, con el propósito de alcanzar objetivos concretos que redunden en mayor bienestar social, evitando dispendios y errores costosos.

Una mayor eficacia de la Administración Pública se traduce en el cumplimiento de los fines políticos y sociales que la Nación se ha planteado como necesarios y deseables.

La congruencia y la honestidad resultan de la necesidad de jerarquizar las acciones administrativas atendiendo a las necesidades y posibilidades del país. Al ordenarlas en el tiempo y en el espacio, se complementan y refuerzan entre sí. Para que éstas acciones se logren, es indispensable contar con un programa que les de sentido unitario y orientación global, y las ajuste en todo momento a los lineamientos jurídicos de nuestro Estado de Derecho.

1.7.2.- ANTECEDENTES.

La consumación de la Independencia no significó para la Nación la abolición automática de muchas de las estructuras políticas, económicas y administrativas anteriores. Cambiar el modelo de desarrollo de un país, en ningún caso resulta tarea fácil o cómoda. El México de entonces carecía de capacidad económica y administrativa suficiente para absorber los cambios que demandaban el programa liberal y la revolución industrial que le servía de modelo.

En esa época, se planteó en México la necesidad de llevar a cabo reformas administrativas. Prueba de ello fué que el primer reglamento de gobierno estableció que cada ministro debía proponer ---

reformas y mejoras para su ministerio, y tendría que coordinarse con los demás para hacer recomendaciones de reformas generales.

El nuevo Estado, para consolidarse, reclamaba el establecimiento de los más elementales instrumentos administrativos de gobierno - que le permitieran: garantizar el ejercicio de la soberanía recién adquirida; preservar el orden público en lo interno: Administrar el complejo sistema de fueros entonces existentes, y procurar los fondos necesarios para cubrir los elementos de la incipiente burocracia y del ejército.

Al ascender a la primera magistratura, Don Bénito Juárez intentó implantar lo que denominó la primera Revolución Administrativa. - Durante el porfiriato, se dieron cambios administrativos, pero se orientaron básicamente a los aspectos de modernización técnica, - olvidándose la función social de la Administración Pública.

Con la primera revolución social del Siglo XX, el Estado Mexicano dejó de ser simple preservador del orden y se transformó en un -- Estado de servicio orientado a dar respuesta a las principales -- demandas políticas, económicas y sociales que la población exige - y así, se dieron importantes modificaciones en la Administración Pública.

Durante el período post-revolucionario, destaca el régimen cardenista por las importantes transformaciones que se hicieron al --- aparato administrativo, las cuales consolidaron al Estado como -- orientador de la economía nacional.

La creación de la Comisión de Administración Pública, en 1965, -- sentó las bases del actual proceso de reforma. Se emprende de manera organizada, el análisis de las necesidades de nuestra administración.

Por tanto, no es casual que el espíritu de cambio, que venía germinando desde esas fechas, haya pasado a formar parte del programa de gobierno. En 1976 se emprendieron las modificaciones más -- ambiciosas en la historia del país; surgen tres programas trascen-- dentales: La Reforma Política, la Administrativa y la Económica, -- que constituyen los pilares de la gran Reforma Social.

1.7.3. EVOLUCION DE LOS ORGANISMOS GLOBALES DE LA REFORMA ADMINIS-- TRATIVA. (Cuadro Esquemático (22))

<u>AÑO</u>	<u>UNIDAD</u>	<u>FUNCIONES</u>
1918	Departamento de Contra-- loría.	Realizar estudios ten-- dientes al mejoramien-- to de la Administra-- ción Pública.
1928	Departamento de Presu-- puesto de la Federación	Estudiar la organiza-- ción administrativa y coordinar actividades y sistemas de trabajo, para lograr eficien-- cia en los servicios-- públicos.
1932	Oficina Técnica	Realizar estudios de-- organización adminis-- trativa, coordinar -- sus actividades y sis-- temas.

22) C.N.C.A., Síntesis del Programa de Reforma Administrativa,
Colección Técnica, C.N.C.A., Editorial I.S.S.S.T.E., Pag. 13

<u>AÑO</u>	<u>UNIDAD</u>	<u>FUNCIONES</u>
1943	Comisión Intersecretarial	Formular un plan de - mejoramiento adminis- trativo del sector -- público.
1946	Secretaría de Bienes Na- cionales.	Funcionar como órgano central de organiza-- ción y métodos, con - el fin de coordinar - el mejoramiento admi- nistrativo de las --- dependencias, hacer - estudios de macroorga nización, sugerir al- Jefe del Ejecutivo -- medidas tendientes al mejoramiento de la -- Administración Pública y asesorar en la mate ria a las entidades - gubernamentales que - lo solicitaran.
1958	Secretaría de la Presi--- dencia.	Estudiar las reformas administrativas que - requiere el sector -- público en su conjun- to.

<u>AÑO</u>	<u>UNIDAD</u>	<u>FUNCIONES</u>
1965	Comisión de Administra-- ción Pública (C.A.P.) de la Secretaría de la Pre-- sidencia.	Estudiar y proponer -- reformas macroadmini <u>g</u> trativas. Esta Comi-- sión formuló el pri-- mer Manual General -- del Gobierno Federal.
1968	Secretariado Técnico de-- la Secretaría de la Pre-- sidencia.	Promover la implanta-- ción de medidas de -- reforma; ofici <u>ar</u> de - enlace con los orga-- nismos públicos.
1971	Dirección General de Es-- tudios Administrativos - (.D.E.A.) de la Secreta-- ría de la Presidencia.	Promover y coordinar-- la reforma de dos o - más entidades del sec <u>tor</u> público. Esta Dirección formu-- ló las bases para el Programa de Reforma - 1971-1976 y editó una serie de guías técni-- cas.
1977	Coordinación General de-- Estudios Administrativos (C.G.E.A.) de la Presiden <u>cia</u> de la República.	Estudiar y promover - las modificaciones -- que deban hacerse a - la Administración --- Pública, coordinando-- y evaluando su ejecu-- ción.

1.7.4.- ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

Con base en un diagnóstico global de la Administración Pública, - se pudo precisar cuales eran sus principales problemas y la interrelación que entre ellos existía; esto permitió establecer una -- estrategia de prioridades para su solución.

Al implantar la Reforma Administrativa, el titular del Ejecutivo-Federal fijo cinco objetivos globales a partir de los cuales se - derivan una serie de programas y etapas convencionales.

Los objetivos globales de la Reforma Administrativa presupuesta-- dos por el Ejecutivo son los siguientes:(23)

- 1.- Organizar el Gobierno para Organizar al País.
- 2.- Adoptar la programación como instrumento fundamental del go-- bierno.
- 3.- Sistematizar la Administración y el desarrollo del personal - público federal.
- 4.- Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización políti- ca y del federalismo en México.
- 5.- Mejorar la Administración de Justicia.

1.- ORGANIZAR EL GOBIERNO PARA ORGANIZAR AL PAIS.

Este objetivo se refiere al esfuerzo para adaptar la organizaación de la Administración Pública a las necesidades actuales. Ello ha implicado una revisión a fondo de toda la organiza---ción gubernamental, no sólo la central sino también la paraestatal, con el propósito de hacerla congruente al nivel de --- desarrollo del país. Estas medidas permiten una programación-- global y una evaluación permanente de los resultados.

- 23) C.N.C.A., Síntesis del Programa de Reforma Administrativa, Colección Técnica, C.N.C.A., Editorial I.S.S.S.T.E., Pag. 16

2.- ADOPTAR LA PROGRAMACION COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DEL GOBIERNO.

Es urgente adoptar la programación como instrumento fundamental del gobierno para garantizar la congruencia entre los --- objetivos y las acciones de la Administración Pública Federal.

La programación facilita la evaluación de los resultados, --- pues establece sistemas y procedimientos administrativos, que permiten formular el desarrollo económico y social, tanto sec torial, como regionalmente, dentro del Gobierno Federal.

La integración, bajo un sólo mando, de las principales funcio nes de regulación y apoyo global integradas por la programa-- ción, el presupuesto, la contabilidad, la estadística, la car tografia, la evaluación y el control, se dio con la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

3.- SISTEMATIZAR LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL - PUBLICO FEDERAL.

El Ejecutivo se propuso establecer un sistema de administra-- ción y desarrollo del personal público federal, que garantice los derechos de los trabajadores y permitan un desempeño ho-- nesto y eficiente de sus funciones.

Es necesario contar con mecanismos flexibles y modernos de -- administración y desarrollo de personal. Surgen, así, los --- Comités Mixtos de Capacitación, con los cuales se institucio-- naliza la participación directa de los trabajadores a través de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio -- del Estado, en la proposición e instrumentación de las medi-- das de reforma.

4.- CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE NUESTRA ORGANIZACION POLITICA Y DEL FEDERALISMO EN MEXICO.

Se propuso integrar y fortalecer los mecanismos de coordinación para promover el desarrollo socioeconómico de los Estados, con estructuras políticas de operación y procedimientos homogéneos en las 31 Entidades Federativas.

Se busco promover, a través de convenios únicos de coordinación con los Estados, mayores recursos financieros que amplíen la capacidad ejecutiva de las administraciones locales y se fortalezca, así, el Sistema Federal de Gobierno.

También se pretende una mejor coordinación de las dependencias federales con las de los Estados, a través de los Comités Promotores de Desarrollo Económico y Social.

5.- MEJORAR LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA.

El Gobierno Federal ha decidido mejorar la Administración de Justicia para fortalecer las Instituciones que el pueblo ha establecido en la Constitución. Se pretende garantizar a los ciudadanos la seguridad jurídica en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades, consolidando su confianza en las Instituciones y sus gobernantes.

Para ello se implantó una serie de medidas que permitan la colaboración entre autoridades y particulares. Entre esas medidas, destaca la utilización de los medios masivos de comunicación.

1.7.5.- ETAPAS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

Para el logro de los cinco objetivos básicos, de la Reforma Admi-

nistrativa se ha instrumentado a través de cinco etapas convencionalmente establecidas.

Estas etapas son simultáneas; ya que no se requiere la terminación de una para dar comienzo a la otra. Se conciben también como una estrategia sujeta a la evaluación de sus resultados positivos, o de sus defectos, para seguir avanzando, o hacer las rectificaciones convenientes.

LAS ETAPAS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA SON LAS SIGUIENTES:

- 1a. Reorganización Institucional.
- 2a. Reorganización Sectorial.
- 3a. Cruces Intersectoriales.
- 4a. Ventanillas.
- 5a. Administración y Desarrollo de Personal.

PRIMERA ETAPA.- DENOMINADA DE REORGANIZACION INSTITUCIONAL.

Esta primera etapa pretende adecuar las estructuras y funciones de las dependencias a las nuevas realidades del país."Ello se ha traducido en ajustes al 90% de las estructuras de la Administración Pública Centralizada, lo que requirió reformas y adiciones a las leyes." (24)

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, ha permitido simplificar las estructuras administrativas y precisar responsabilidades, eliminando la duplicación y la super posición de funciones que se habían acumulado a través de los años, ya que anteriores reformas legislativas no pudieron operar porque, al momento de su realización, no se contaba con un modelo integral de --- cambio dentro de la Administración Pública. Las nuevas leyes ins-

24) C.N.C.A., Síntesis del Programa de Reforma Administrativa, Colección Técnica, C.N.C.A., Editorial I.S.S.S.T.E., Pag. 22

tituyeron la obligación de programar todas las acciones gubernamentales, conforme a los objetivos y a las metas duramente establecidas al inicio del régimen.

SEGUNDA ETAPA.- DENOMINADA DE "REORGANIZACION SECTORIAL"

Ordena las estructuras y funciones de los órganos directos del -- Ejecutivo, a efecto de agrupar, bajo su coordinación, las 900 entidades paraestatales, cuya imprecisa ubicación anterior complicaba las tareas de coordinación y propiciaba la falta de control y vigilancia de las mismas.

La Ley orgánica de la Administración Pública en sus Artículos 50- y 51, faculta al Presidente para agrupar por sectores la actividad económica y social de las entidades, responsabilizando a los Secretarios de Estado o Jefes de Departamento de la programación, - coordinación, evaluación y reformas administrativas del sector a su cargo. (25)

Conforme a los intereses de la economía nacional, se liquidaron - entidades paraestatales que habían cumplido ya con sus objetivos- y de esta manera se garantiza la eficiencia, la eficacia y la congruencia del aparato gubernamental en el ámbito sectorial.

TERCERA ETAPA.- DENOMINADA DE "CRUCES INTERSECTORIALES"

Esta etapa establece mecanismos y criterios para coordinar los - esfuerzos de los distintos sectores entre sí, especialmente en -- las actividades que, por sus características, se ubican en diferentes áreas, constituyendo las llamadas zonas "grises" o de ---- "frontera", en las que se diluyen las responsabilidades y en consecuencia, se tergiversan las acciones. (26)

25,26) C.N.C.A., Síntesis del Programa de Reforma Administrativa, Colección Técnica, C.N.C.A., Editorial I.S.S.S.T.E., Pag. 24,25,26

El propósito de esta etapa es enmarcar los esfuerzos de toda la - Administración Pública, en un contexto coherente y global, que -- permita la utilización más eficiente y eficaz de los instrumentos con que cuenta el poder público para el cumplimiento de los objetivos que señala la Constitución y le demanda el desarrollo del - país.

CUARTA ETAPA.- DENOMINADA DE "VENTANILLAS"

En ella se demanda una participación más activa de los servidores públicos para ofrecer un mejor servicio y atención al público. -- Esto se hace posible, al simplificar los procedimientos de trabajo relativos al trato directo con el público, que asiste a las -- oficinas gubernamentales a ejercer un derecho o a cumplir una --- obligación.

En esta etapa se ha promovido la participación de la ciudadanía - para que plantee sus problemas y sugiera soluciones a través de -- dos canales: El primero, planeado para que las asociaciones de -- profesionistas, las cámaras de confederaciones, los colegios, las juntas de vecinos y los grupos organizados del país presenten sus recomendaciones en torno a problemas que les afecten de manera directa; y el segundo, constituido por los Módulos de Orientación - Información y quejas de las Dependencias donde los ciudadanos, a título individual, exponen sus problemas, quejas y recomendacio-- nes. (27)

Los objetivos específicos de esta etapa son los siguientes:

- Atender de manera eficiente, eficaz y honesta, a los usuarios - de los servicios.
- Facilitar al público el ejercicio de sus derechos y el cumpli-- miento de sus obligaciones.

27) C.N.C.A., Síntesis del Programa de Reforma Administrativa, Colección Técnica? C.N.C.A., Editorial I.S.S.S.T.E., Pág. 27

- Generar en el público, mediante acciones concretas, una actitud favorable y de apoyo al esfuerzo que, en materia de Reforma Administrativa, viene realizando el Gobierno Federal.
- Corresponsabilizar al público en las tareas de mejoramiento administrativo del Gobierno Federal.

Para cumplir con los objetivos de esta etapa, se establecieron una serie de subprogramas:

1. Orientación e Información al Público.
2. Quejas y Sugerencias.
3. Simplificación de Procedimientos Administrativos.
4. Desconcentración Administrativa.
5. Adecuación de Instrumentos Jurídicos.
6. Mejoramiento del Medio Ambiente Laboral y de las Areas de Atención al Público.
7. Capacitación y Sensibilización del Servidor Público.
8. Difusión de los Derechos y Obligaciones y la Importancia de la Participación de los Usuarios.

QUINTA ETAPA.- DENOMINADA DE "ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Complementa uno de los objetivos más importantes del programa de Reforma Administrativa: El establecimiento de un sistema de administración y desarrollo de personal público federal. Por medio de éste, se pretenden mejorar las condiciones laborales del trabajador y sus oportunidades de desarrollo a través de los siguientes programas:

1.- SISTEMA ESCALAFONARIO.

Busca establecer un método para calificar y evaluar los diver

esos factores que, justa y equitativamente, permiten ejercer el derecho al ascenso. De esta manera, se promueve el eficiente desempeño de los trabajadores en sus puestos, así como la adquisición de una participación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad. (28)

2.- CAPACIDAD Y DESARROLLO

Por medio del Sistema de Capacitación y Desarrollo, se propicia la superación individual y colectiva de los trabajadores. La vinculación de este programa con el escalafón permite satisfacer las expectativas de mejoramiento de los servidores públicos. (29)

1.8.- REGLAMENTACION DEL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA (C.N.C.A.).

Se ordenó que las Secretarías y Departamentos de Estado, así como los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, establecieran Comisiones Internas de Administración con el propósito de plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas, así como incrementar su propia eficiencia y contribuir a la del sector público en su conjunto.

En el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado se creó una Subdirección de Acción Cultural de la que depende el Centro Nacional de Capacitación Administrativa con el objeto de realizar en favor de los trabajadores y de sus familiares derechohabientes, promociones que mejoran su preparación técnica y cultural.

28, 29) C.N.C.A., Síntesis del Programa de Reforma Administrativa, Colección Técnica, C.N.C.A., Editorial I.S.S.S.T.E., Pág.

Actualmente funcionan en la mayor parte de las dependencias del - Ejecutivo y en algunos organismos sujetos al régimen de la Ley -- del ISSSTE, escuelas para la capacitación de sus trabajadores con el objeto de que éstos puedan adquirir los conocimientos necesa-- rios para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el -- mantenimiento de su aptitud profesional.

Tiene como finalidad establecer órganos adecuados y coordinar la actividad administrativa para proporcionar a los trabajadores los medios idóneos para su debida capacitación.

Que en acatamiento a las disposiciones legales en vigor y de conformidad con las medidas que para su debida aplicación se han --- adoptado, existen en las dependencias del Ejecutivo Federal, orga-- nismos encargados de impartir cursos de capacitación.

La coordinación que debe existir entre los mecanismos de capacita-- ción de las distintas dependencias del Ejecutivo y el ISSSTE y que sea afectiva y permanente, es conveniente que tengan una integra-- ción uniforme y que participe él, un representante de dicho Insti-- tuto.

Asimismo, para que la política en esta materia se cumpla en forma integral, es de utilidad que en los mecanismos o sistemas de capa-- citación mencionados esten representados también por la Secreta-- ría del Trabajo y Previsión Social, la de Educación Pública y el Sindicato de Trabajadores de la Dependencia de que se trate.

Para que los organismos de capacitación mencionados cumplan en -- forma eficaz con su cometido, es indispensable que los cursos que se impartan, tiendan fundamentalmente a la capacitación y desa--- rrollo de los trabajadores de base, a fin de que éstos puedan --- ampliar sus conocimientos ascender y mejorar sus percepciones y -

hacer más eficiente su trabajo y elevar en suma su productividad.

El "Centro Nacional de Capacitación Administrativa" es el organismo docente y cultural a través del cual se realizarán todas esas prestaciones, fines y objetivos, que la Ley del ISSSTE prescribe, como ha quedado ya expuesto inicialmente procurando que dichas -- prestaciones se otorguen en un nivel no alcanzado hasta estos --- momentos en el ISSSTE, y que están siendo reclamados por los imperativos de la propia Ley, por las necesidades de darle mayor eficacia a la Administración Pública Mexicana. (30)

30) Subdirección de Acción Cultural, C.N.C.A., Reglamentación del - Centro Nacional de Capacitación Administrativa, Editorial I.S. - S.S.T.E., folleto México, D.F., 1982

EDMOND GOBLOT:

"La Metodología es una parte de la lógica, su finalidad es señalar el procedimiento para alcanzar el saber de un orden determinado de -- objetos, el conjunto de los procedimientos adecuados para lograr -- esos fines se llama método".

CAPITULO II.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION,

2.1.- PLAN EN SI MISMO.

Los fines de la investigación, son el de tener un conocimiento general de la aplicabilidad del proceso de la capacitación para la formación del técnico de la capacitación, en cualquier organismo y el de afirmar la importancia de - los recursos humanos, así como, el tener la habilidad para administrar y conducir el mencionado proceso.

Se tuvo interés en este tema por el auge que está teniendo actualmente en todo lo referente a la capacitación, así como por tener un marco legal que está consiguiendo que todo tipo de organismo público o privado imparta la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, teniendo en cuenta -- que en una etapa de integración de los recursos humanos y - lo que más interesa para efectos de una adecuada formación de los recursos humanos, va a ser la capacitación y desarrollo del personal.

Por lo tanto creemos que un adecuado planteamiento del proceso de capacitación, va a ser el medio de sensibilización para tener una correcta y adecuada formación del técnico - en capacitación

Y por tal motivo el planteamiento de nuestras hipótesis, -- va a ser la respuesta tentativa que proponemos, a una pregunta o problema propuesto.

HIPOTESIS.

- El técnico en capacitación es el medio que va a sensibilizar a los trabajadores para aumentar la eficacia y eficiencia en la producción y productividad en el sector público.

- El técnico en capacitación se ubicará dentro del contexto de la capacitación como el realizador de los programas de dicho contexto.

- La formación del técnico de la capacitación en el sector público influirá en que sea la parte medular del proceso de capacitación, para obtener un alto índice de conocimientos y habilidades en los trabajadores.

2.2.- RECOPIACION Y ORDENAMIENTO DE LOS DATOS.

Para confirmar las hipótesis se requiere contar con una serie de datos a través de cuyo estudio se pueda llegar a operaciones lógicas que nos permitan adecuar el conocimiento a los hechos. Así pues, después de planear la investigación es necesario proceder a hacer acopio de datos que confirmen o rechacen las hipótesis formuladas.

La técnica de investigación a utilizar en la recopilación de los datos va a ser documental, por lo que, el tema tiene como base principal la observación histórica controlada y que está constituida por documentos que son: LEYES, CODI

GOS, MANUALES, LIBROS, CURSOS, enfocados a lo teórico que es esta investigación y la podemos utilizar y llevarla a cabo en la administración y capacitación de los recursos humanos en un organismo.

En relación a las fuentes preliminares, manejamos documentos de segunda mano, pero con mayor tendencia a los libros y manuales, ya que se tiene mayor acceso a recabar información y por la amplia bibliografía existente.

En cuanto al ordenamiento de datos, va a ser el acopio del esquema que se incluye en el plan de trabajo, debiendo someterse al mismo orden a que se sujetará el bosquejo de redacción, independientemente de la sencillez, complejidad o forma que adopten uno y otro dentro de la documentación a investigar y analizar.

El ordenamiento de la información fué en base a la información recopilada de los documentos históricos, leyes, códigos, manuales, libros, en las fichas bibliográficas utilizadas durante todo el proceso de la investigación.

Ya que ésto significa que se fué desarrollando y ordenando los datos de acuerdo al índice de la investigación, y éste nos marca nuestro programa de trabajo a desarrollar.

2.3.-EXPOSICION Y CONCLUSION SOBRE LOS DATOS OBTENIDOS.

Con lo que respecta a éste punto, va a ser en relación a lo que existe entre el análisis de toda la información considerada en la investigación, y de toda la información existente al tema.

En éste aspecto se emitirán sólo los resultados relevantes y concretos con plena ordenación al análisis de la información obtenida en la investigación.

Por lo tanto en la parte final de nuestra investigación, consistirá en establecer conclusiones que incluyan simplemente el resumen de nuestros objetivos y resultados principales, junto con las contribuciones tanto teóricas y las recomendaciones necesarias, con el fin de que se pueda continuar con futuros trabajos dentro del área de estudio en cuestión.

LIC. JOSE LOPEZ PORTILLO:

"La capacitación es la puerta que iguala a los desiguales - y con ello hace posible una - verdadera democracia con justicia".

CAPITULO No. III.- EL PROCESO DE LA CAPACITACION.

3.1 PROCESO DE LA ADMINISTRACION.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Esta precisa de contar con un proceso que va a coordinarla desde el punto de vista administrativo, -- contando con elementos suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en --- todas sus áreas.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los -- cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y -- como ser social.

Desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente se le aprecia como un instrumento -- mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición-laboral y aumentar su prestigio social.

En este marco, es necesario contar con sistemas adecuados para la administración del proceso de capacitación, así como la con-

ducción de ésta, que puedan garantizar al capacitado y a la --- organización los resultados de los programas. Sin embargo, en la literatura sobre la materia no existen sistemas prácticos -- con estos fines. Esta situación ha llevado a que cada organización crea los suyos propios, en el mejor de los casos, u opere los programas sin el control necesario.

Esto ha ocasionado que se conozca y maneje el proceso de la --- Administración, para facilitar la conducción de la Capacita---- ción, teniendo en cuenta que sus actividades van a facilitar el cumplimiento de los objetivos, siendo la Planeación, Organiza-- ción, Integración, Dirección y Control. En la práctica, no siem pre es posible separar todas las actividades en estas catego--- rías, puesto que las etapas tienden a unirse; sin embargo, esta clasificación es una herramienta útil y concreta para el análi sis y la comprensión de los fenómenos.

KOONTZ O'DONNELL:

"Administrar es, después de - todo, una cadena sistemática y no un conjunto de deberes - desarrollados en secuencia".

PLANEACION:

Es la resolución de objetivos o metas a obtener, cuándo se rea lizarán, y en que forma, exactamente, dedicará a su realización los recursos de personal, equipo y tiempo con que cuenta . Para facilitar la realización de los resultados que se buscan, resol verá o bien continuar con la política existente o trazarse una nueva política sobre los aspectos más importantes, tales como, - detectar necesidades, elaborar y ejecutar los programas, etc.

ORGANIZACION:

Es la que involucra el establecimiento de una estructura calcu-

lada de funciones a través de la determinación y enumeración de de las actividades requeridas para alcanzar las metas. La estructura de la organización es, por supuesto, no un fin en sí misma sino una herramienta para el cumplimiento de los objetivos. La organización eficiente contribuirá al éxito de la institución, y por esta razón, la aplicación de principios es muy importante.

INTEGRACION:

Esta actividad dota y mantiene al personal, las posiciones que provee la estructura de la organización. Requiere, por tanto, la definición de los requerimientos de mano de obra para el trabajo que ha de ser hecho, e incluye inventariar, evaluar y seleccionar los candidatos para las posiciones; compensación; y entretenimiento o desarrollo en otra forma de los candidatos para llevar a cabo sus tareas efectivamente.

DIRECCION:

Tiene la implicación de guiar y conducir a los subordinados. Aunque este concepto es muy simple, los métodos de dirección pueden ser de extraordinaria complejidad. Esto hace que se inculque a los Subordinados una apreciación aguda de las tradiciones, historia, objetivos y políticas de la institución. Los Subordinados adquieren el conocimiento de la estructura de la organización y de las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, de sus deberes y su autoridad. Una vez que los subordinados están orientados, el superior tiene una responsabilidad continúa de aclarar sus tareas, guiándolas hacia el mejoramiento del desempeño y motivándolos a trabajar con celo y confianza.

CONTROL:

Es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajustan a los planes. Por tanto, mide desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones negativas, y, al poner en movimiento las acciones para corregir las desviaciones contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe proceder al control, los planes no se alcanzan por sí mismos. Llevarlos a cabo significa prescribir las actividades de los empleados en el tiempo designado. El plan guía al proceso de la Administración en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas. Entonces, las actividades son controladas para determinar si se ajustan a la acción planeada.

LIC. FERNANDO SOLANA MORALES:
(SECRETARIO DE EDUCACION PUBLICA).

"La capacitación pretende dos objetivos; elevar la eficiencia del aparato público, y abrir nuevas opciones de administración y desarrollo del personal para lograr un mejoramiento de los trabajadores al servicio del Estado".

3.2.- PROCESO DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.

La capacitación es una actividad educactiva por medio de la cual se busca el perfeccionamiento y desarrollo del trabajador dentro de la institución a la cual pertenece. Como actividad educactiva que es se desarrolla en un contexto social y requiere del lenguaje para transmitir los conceptos e ideas comprendidas en sus objetivos, así como de aquellos medios de comunica

ción necesarios para simplificar la transmisión de sus conceptos durante el desarrollo de esta actividad. Es por ello que se forma indispensable que los responsables de administrar la capacitación, conozcan y dominen el proceso de la comunicación ya que por medio de ella se alcanzará la optimización de los resultados deseados y el logro de los objetivos establecidos al inicio del proceso administrativo de la capacitación.

Para entender en forma más amplia dicho procedimiento, vamos a definir como primer término, la capacitación; "Es un proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades de enseñanza-aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar las actitudes e incrementar las habilidades de los trabajadores, a fin de desarrollar de manera eficiente y eficaz las tareas inherentes a sus puestos, procurando además su realización personal" (1). El proceso de capacitación implica una serie de pasos que van complementando toda la información requerida para llegar a lo que sería la acción de capacitar y son:

- Detección de necesidades
- Elaboración de Programas
- Ejecución de Programas
- Evaluación.

LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO:

"Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la capacitación, la cual debe estar realacionada con las necesidades de los trabajadores.

(1) CNCA. Técnico en Capacitación, Documento de Apoyo. Tomo 1. México 1982, Pág. 16.

3.2.1.- DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

En este paso se tiene por objeto recopilar toda la información que refleje las diferencias limitantes responsables de la ineficacia en la ejecución de las funciones del puesto, que pueden ser manifiestas (son evidentes, no requieren de una investigación exhaustiva) o encubiertas (no son tan obvias por lo que requiere de una investigación minuciosa). Esta etapa nos proporcionará una información sistemática, permitiendonos conocer a quiénes, porqué y para qué vamos a capacitar.

Ya que mediante la investigación y el diagnóstico de las mismas, se identifican las áreas de capacitación. Las acciones de capacitación serán eficaces en la medida en que se fundamentan en el conocimiento objetivo de las propias necesidades y satisfagan las necesidades reales, presentes o futuras, que serán determinadas a través de la investigación sistemática y permanente de las mismas.

LIC. JORGE DE LA VEGA DOMINGUEZ:
SECRETARIO DE COMERCIO.

"Para capacitar tenemos previamente que estar bien capacitados, no puede haber capacitación sin objetivos claros, sin metas bien definidas, sin doctrinas y sin una mística profundamente revolucionaria".

3.2.2.- ELABORACION DE PROGRAMAS.

Al iniciarse las acciones del proceso administrativo de la capacitación, es de suma importancia describir las actividades que realizarán tanto el técnico como los capacitantes. Estas acciones están concentradas en esta fase.

Durante esta etapa, se definirán las metas que se desean alcanzar al finalizar el curso, ya que por medio de ellos se establecerán las conductas que un capacitado debe manifestar y bajo qué condiciones particulares se presentarán. Es por ello que los objetivos de instrucción deben enumerar cuidadosamente aquellas conductas que realizarán los capacitados.

Asimismo, indicarán el contenido temático del curso y las técnicas didácticas que deben utilizarse.

En este caso hay conceptos y técnicas que nos proporcionan la información necesaria acerca de la adecuada redacción de objetivos de capacitación, ya que a éstas se les considera el alma y cimientos de las acciones a seguir para la implementación de la misma.

SECTUR: "Capacitar para
actualizar"

3.2.3.- EJECUCION DE PROGRAMAS.

Esta etapa se refiere a la implementación del programa elaborado, haciendo uso de las técnicas y materiales didácticos seleccionados, aludiendo también a las habilidades de conducción que éstas implican, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos. Como ya se mencionó en el inciso anterior, esta fase es antecedida por la investigación y diagnóstico de necesidades de capacitación y por lo tanto dicho programa satisfecerá estas necesidades.

La ejecución de programas requiere para su adecuada aplicación, que concurra la acción de fijar las medidas específicas para llevar las acciones aprobadas por el Comité Mixto de Capacitación, los elementos que se designen para llevar acabo los cur--

sos y eventos, quienes serán los encargados operativos de las actividades de capacitación y desarrollo de personal, los --- capacitados cuyas necesidades de capacitación se hayan investigado, los instructores que dirigirán el proceso de enseñanza-aprendizaje, los supervisores, que controlarán las actividades y por último, el personal necesario para el control --- administrativo general.

Y para que los programas de capacitación y desarrollo alcancen los objetivos propuestos se requiere de una buena administración de los cursos, y eventos exigiendo; el máximo aprovechamiento del elemento humano involucrado, una organización - adecuada de todos los recursos y el suficiente apoyo técnico- y material.

DR. MARIO CALLES LOPEZ NEGRETE, DIRECTOR DEL COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACION DE LA S.S.A.

"Los comités mixtos de capacitación, por medio de la evaluación, permitirán detectar donde existen fallas de productividad y como superarlas".

3.2.4. EVALUACION

Es una etapa permanente del programa que nos permite obtener datos cuantificables y confiables para determinar hasta qué punto los educandos han modificado su conducta como resultado del proceso enseñanza-aprendizaje, además de decidir la eficacia de las técnicas didácticas empleadas y los alcances del programa.

Esta fase tiene como finalidad ser el instrumento normativo, que fije los métodos, técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación en las actividades de los trabajadores involucrados. El sistema supervisión-evaluación derivará y utili-

zará datos y conclusiones que sean, cada vez, más objetivos y más precisos. Ya que este sistema, esclarece y comprueba una extensa serie de datos sobre el aprendizaje del capacitando. Proporciona penetraciones relacionadas con otras necesidades de capacitación complementaria o de nivelación y seguimiento. Determina los éxitos y fracasos en derechos de los objetivos de la capacitación y desarrollo.

Es por ello que la Capacitación se fundamenta en una metodología específica, adquiere las características de "Proceso" y, es la evaluación una etapa importante de éste en la que se requiere para constatar el nivel del logro de los objetivos de la utilización de algún tipo de instrumento de medición. Dichos instrumentos se clasifican de acuerdo al momento en que se aplican y son susceptibles de adaptarlos a las necesidades de la Unidad de Capacitación y Desarrollo y a la información deseada. Tales instrumentos son: Cuestionarios y/o entrevistas, que proporcionarán información acerca de los cambios de conducta del capacitando, la eficacia de las técnicas empleadas, la eficiencia del instructor, de los materiales didácticos y de todos los elementos que intervienen en la instrucción.

LIC. JOSE LOPEZ PORTILLO:

"En un régimen, en un sistema, en un país de Recursos reducidos como el nuestro, es indispensable racionalizar la capacitación para capacitar, precisamente porque tenemos pocos recursos, nos urge planear la capacitación para aprovechar los mejor".

3.3.- FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE CAPACITACION.

Las funciones del administrador son efectuadas por el jefe de de la Unidad Administrativa del Centro de trabajo-Subdirector Administrativo, Jefe del Departamento de Recursos o equivalentes-.

El Administrador proporcionará el personal y los recursos --- materiales y financieros necesarios para la ejecución del programa de enseñanza-aprendizaje; registra los programas autorizados; anota los créditos a los trabajadores y elabora los --mismos. También realiza dentro de los centros de trabajo una-tarea sumamente importante, ya que el suministrar de los ----- recursos indispensables a todas las áreas, ocasionará que se-lleven a feliz término los objetivos y programas de capacita-ción.

Dentro del proceso de la capacitación el Administrador se víncula estrechamente con el Instructor y el técnico, y se puede observar el significativo apoyo que les brinda en cada una de las etapas, que a saber son:

DETERMINACION DE NECESIDADES: Es la primera fase del proceso-antes citado y en ella se capta la información que pone de --manifiesto las deficiencias y carencias del personal en fun--ción de los requerimientos de cada uno de los puestos existen-tes en el área de trabajo, ya que la capacitación, en este --caso, estará orientada básicamente para el desempeño. Esta --actividad es efectuada en principio por el Instructor, auxi--liado estrechamente por el técnico de la Capacitación. Asimis-mo, interviene en esta fase el Administrador proporcionando -los formularios y documentos de trabajo necesarios, para una-efectiva detección de necesidades, ya que en virtud de sus --funciones está en posibilidad de aportar información relevan-

ce que permitirá determinar las necesidades en forma más precisa.

En efecto, la Determinación de Necesidades estarán basadas, en primera instancia, en fuentes documentales y posteriormente en la aplicación de instrumentos, para marcar cualitativamente -- en qué aspectos y con qué intensidad se deberá capacitar. Por lo anterior, el Administrador de la Capacitación proporcionará.

- . Catálogo de Puestos
- . Controles de Productividad

ELABORACION DE PROGRAMAS: Como en la etapa anterior, la participación del Administrador de la Capacitación se circunscribe a brindar apoyo, ya que esta tarea es efectuada conjuntamente por el Instructor y el Técnico, este último responsable de --- establecer los lineamientos para la elaboración de los programas y de darles la congruencia debida.

Para la realización de esta fase se contará con el auxilio del Administrador, quién proporcionará los recursos necesarios. Una vez aprobados los programas en el seno del Comité Mixto -- de Capacitación de cada unidad, a fin de observar el avance -- de los mismos (ver anexo No. 1).

EJECUCION: En este momento del proceso de la capacitación, el Administrador suministra a los Instructores los materiales --- didácticos y equipos auxiliares para la conducción del aprendizaje (ver anexo Nc. 2), así como los formularios que se re----quieran para las actividades de control.

EVALUACION: Una vez concluido el proceso de enseñanza-aprendizaje, el técnico de Capacitación diseñará los instrumentos - de evaluación que deberán aplicarse.

En esta actividad, el Administrador facilitará los formularios que se requieran. Asimismo, una vez que el Comité Local le --- envíe los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de evaluación, deberá registrarlos en el expediente de cada trabajador, a fin de acreditar su participación y aprovechamiento. (ver anexo No. 3).

DR. CARLOS RIVA PALACIO:
DIRECTOR GENERAL DEL ---
ISSSTE:

"El reto que enfrentamos requiere, de conjugar los altos valores del ser humano, la conciencia y la voluntad, para cumplir con el idioma de capacitarnos - para participar y participar -- para cumplir".

3.4- REQUISITOS PARA LA FORMACION DEL TECNICO EN CAPACITACION (Pérfil del Puesto).

El Gobierno de la República en su firme y claro propósito de - cumplir con eficiencia y eficacia sus importantes funciones al servicio de la comunidad, ha emprendido un proceso de adecuación de la estructura y funcionamiento del aparato administrativo para hacerlo congruente con la realidad política, económica y social.

En virtud de lo anterior, se ha institucionalizado la Reforma-Administrativa como una de las respuestas a los requerimientos de bienestar y justicia que plantea la creciente población --- del país. Dentro de este programa se concede una importancia - vital a la reforma al Sistema de Administración y Desarrollo - de Personal, del cual la capacitación constituye una parte --- modular. En efecto, esto ha significado una versión de las --- estructuras, sistemas y procedimientos del aparato administrativo, con objeto de alcanzar mayor eficiencia, eficacia, con--

gruencia y honestidad en las acciones públicas; sin embargo, se tiene plena conciencia de que ninguna de estas acciones pueda -llevarse a la práctica con el éxito debido si no se cuenta con la participación decidida, responsable y entusiasta de los trabajadores al Servicio del Estado.

De aquí que sea una tarea prioritaria del Gobierno Federal capacitar a sus trabajadores para que éstos conozcan más las políticas, objetivos y programas gubernamentales, y de esta manera se propicie una mayor identificación de los servidores públicos -- con las tareas que realizan.

Para garantizar que la capacitación llegue a todos y convertirla en un compromiso compartido y coparticipativo entre las autoridades y los propios trabajadores, a través de sus representantes sindicales, se ha determinado la constitución de los Comités Mixtos de Capacitación. Existen tres niveles en estos Comités: El primero, a nivel nacional; el segundo, a nivel de Área o foráneo; y el tercero, a nivel local o por centro de trabajo.

Las tareas de capacitación en el trabajo, dentro del nuevo esquema que se ha diseñado, se sostiene en tres elementos básicos: El Instructor, el Técnico y el Administrador de la capacitación. Para los propósitos de presentar el perfil del puesto del técnico en Capacitación, se hará referencia a los requisitos del puesto y al perfil de dimensiones conductuales, esto nos precisará cuál es el papel que le corresponde desempeñar y de qué manera se vinculan sus acciones con las fases del proceso de capacitación.

A. REQUISITOS DEL PUESTO:

- Sexo: - Masculino o femenino
- Edad: - No menor de 23 años

- Escolaridad: - Licenciatura en áreas de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Experiencia: - De referencia un año en labores - relacionadas con capacitación.

B.- PERFIL DE DIMENSIONES CONDUCTUALES.*

INTELECTUALES:

- Efectivo para analizar datos e información.
- Hábil para expresar ideas con claridad.
- Capáz para reconocer y recordar información en General.
- Capacidad para reaccionar y adaptarse ante situaciones nuevas.
- Efectivo para determinar la fuente del problema, buscar los - datos pertinentes al mismo y proporcionar la mejor solución - con base en ellos.

ACTITUDES Y HABILIDADES:

- Activo y constante en sus hábitos de trabajo.
- Con iniciativa, seguro de sí mismo.
- Interés por experimentar y cambiar de rutina.
- Con disposición para las situaciones o cambios en el ámbito laboral.
- Efectivo para organizar y ordenar las propias actividades y - las de grupo.
- Persistente y perseverante en el trabajo, decidido y confia- - ble.
- Capáz para mantener control en los procesos de trabajo a su - mando.
- Controlado y firme en su estado de ánimo.
- Manejo de relaciones interpersonales adecuadas con los demás.

* CENCA "La Capacitación como eje de la Reforma Administrativa", México 1981, Pág. 17.

Con todo lo anterior podemos mencionar que el programa de -----
Reforma Administrativa del Gobierno Federal, se entiende como un
proceso de cambio para lograr el modelo de país al que aspiramos
encuentra en la capacitación y el desarrollo del personal su ---
mejor forma de expresión. La Administración Pública encuentra en
lo humano su razón de ser y, para cumplir con su compromiso so-
cial, requiere de toda muestra, capacitar y de la formación ----
adecuada del Técnico en Capacitación, para que se cumplan satis-
factoriamente los objetivos fijados.

Sabemos que ahora como nunca, existen posibilidades reales para
aspirar a un mejor lugar en el mundo; pero para concretar esta -
aspiración se requiere que todos los mexicanos produzcamos más.
Esta productividad puede y debe ser incrementada a través de la-
capacitación. Ambos procesos van estrechamente unidos.

Dentro del proceso de transformación que estamos empeñados en --
lograr para mejorar nuestras condiciones de vida, la capacita---
ción del personal constituye el elemento más importante para el
cambio de actitudes y aptitudes del trabajador. Por ello, la ---
capacitación debe alcanzar a todos en un esfuerzo permanente y -
corresponsable.

SR. JOSE M. FACIO MALDONADO:
SUBDIRECTOR DE ACCION CULTURAL
DEL ISSSTE.

"Capacitar por capacitar ya -
no es viable; debemos orien--
tar la capacitación con base-
en objetivos concretos que --
den respuesta a necesidades -
reales y específicas".

3.5.- FUNCIONES DEL TECNICO DE CAPACITACION.

Fungirá como Técnico el Asesor de la máxima autoridad en el cen-
tro de trabajo. Su papel de la máxima autoridad dentro del proce

so de capacitación, ya que le corresponde instrumentar acciones para cumplir con los objetivos, políticas y lineamientos del -- Comité Local Mixto de Capacitación; da congruencia a los programas; asesora técnica y metodológicamente al instructor sobre el proceso de la capacitación; aplica instrumentos de evaluación - e informa al Comité sobre los resultados obtenidos.

Ahora bien vamos ahunar en forma g nerica sobre las funciones - que realiza el técnico en capacitación:

A).- INTERPRETAR LOS LINEAMIENTOS Y POLITICAS DEFINIDOS POR EL COMITE LOCAL MIXTO DE CAPACITACION E INSTRUMENTAR - ACCIONES PARA CUMPLIR CON ELLOS;

El Sistema General de Capacitación del Personal del Poder Ejecutivo Federal, contempla una serie de políticas y lineamientos - orientados a la obtención de objetivos comunes y dar congruen-- cia a los programas de capacitación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

Particularmente, dentro del Centro de Trabajo, corresponde al -- técnico de la capacitación la interpretación de las políticas -- y lineamientos generales por el Comité Local y que tienden a -- normar la conducción de las acciones para la capacitación en -- todos sus aspectos. Su observancia implica antes que nada, que -- ellas mantengan una debida congruencia con los lineamientos --- generales, que norman a la capacitación en la dependencia o --- entidad pública respectiva.

En cada centro de trabajo se deberán considerar las condiciones particulares, a efecto de instrumentar los mecanismos y accio-- nes que realmente respondan al mejoramiento en el desempeño de-- los puestos. Bajo este criterio, en el caso de las funciones --

del instructor, el técnico deberá inducir y verificar que las actividades relativas a la especificación de materias, elaboración de programas, ejecución y evaluación, se ajustan a lo dispuesto por el Comité.

Por lo anterior, el técnico actúa como un enlace entre las directrices definidas por el Comité y las acciones que habrán de instrumentarse en el Centro de Trabajo.

B.-) ESPECIFICAR LAS MATERIAS DE CAPACITACION PARA CADA PUESTO:

La especificación de materias es un paso previo a la elaboración de programas por medio del cual se determina hacia dónde van a dirigirse las actividades de capacitación. El Técnico realiza estas tareas con apoyo en el Catálogo de Puestos, del cual se deriva la información acerca de los conocimientos, habilidades, características y elementos necesarios para el desempeño de las funciones.

Fundamentalmente el Catálogo proporciona los siguientes datos:

NOMBRE DEL PUESTO: Se refiere a la denominación que recibe el puesto o cargo que el trabajador desempeña.

PROFESIOGRAMA: Descripción de las actividades genéricas y específicas que caracterizan a cada puesto.

ESPECIFICACION DEL PUESTO: Son las características que deberán reunir los candidatos para llegar a ocupar un puesto.

El papel del Técnico adquiere un interés relevante en esta actividad, ya que la capacitación de carácter masivo, dentro del nuevo enfoque, está orientada básicamente al desempeño en el puesto.

C.-) COADYUVAR EN LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION:

El Técnico participa estrechamente con el Instructor en la formulación de los programas de capacitación. Fundamentalmente interviene en las siguientes áreas:

ELABORACION DE OBJETIVOS GENERALES: Se definen como los propósitos finales a cuya consecución se subordinan los recursos técnicos y materiales que permitirán al instructor desarrollar de --- manera eficiente y eficaz la capacitación.

ELABORACION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS: Son los propósitos parciales que deben alcanzarse en el intento de lograr el objetivo --- general, Una vez determinados los objetivos, se pasa a seleccionar los temas correspondientes a cada programa.

SELECCION Y EXTRUCTURACION DE CONTENIDOS: Para esta área se ---- deben tener en cuenta los objetivos del programa y las caracte--- rísticas de los participantes.

DETERMINACION DE CONGRUENCIA EN LOS PROGRAMAS:

Una de las funciones básicas del técnico es dar congruencia a -- los programas de capacitación con respecto a los requerimientos--- planteados por el Catálogo de Puestos; así como con los progra--- mas y objetivos institucionales. Una instrumentación congruente--- de los programas trae consigo diversos beneficios para los servi--- dores públicos, pues permite que, a través de la capacitación, - éstos conozcan y se identifiquen con el papel que desempeñan --- dentro de los programas del Gobierno Federal; asimismo, los vin--- cula con los objetivos de la institución en que prestan sus ser--- vicios y propicia que los resultados de la capacitación se refle--- jen en una realización más eficiente y eficaz de las tareas que--- tiene encomendadas.

DETERMINACION DE TIEMPOS Y SECUENCIA: Para garantizar el óptimo aprovechamiento de los programas, es conveniente destacar la -- importancia de establecer un adecuado calendario de actividades de capacitación procurando que éstas no vayan en detrimento de las actividades del propio centro de trabajo o de la atención -- al público. Además, resulta de gran interés para los propósitos de la capacitación que se logre la secuencia adecuada en las -- materias que van a integrar los programas.

D.-) ASESORAR TECNICA Y METODOLOGICAMENTE AL INSTRUCTOR EN EL PROCESO DE LA CAPACITACION.

Es el elemento de enlace entre la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, y de manera concreta de la -- Unidad Central de Capacitación y el Centro de trabajo, para --- efectos de didáctica y de comunicación básica.

De la misma forma, es el conducto entre el Centro de Trabajo -- y la Unidad de Organización y Métodos para la incorporación de -- nuevos procedimientos de trabajo. Para cumplir con lo anterior, así como con las demás funciones que tiene asignadas, asesora-- al Instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, básicamen-- te en las tareas relativas a especificación de materias, elabo-- ración de programas y en la fase de la ejecución.

E.-) PERFECCIONAR LOS CONTENIDOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITA-- CION EN SU AREA DE TRABAJO, APROVECHANDO LA EXPERIENCIA -- DE LOS INSTRUCTORES.

En el esquema actual de la capacitación, se pretende hacer de -- ésta un canal de comunicación y un mecanismo que permanentemen-- te perfeccionará el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este -- sentido, los mecanismos de perfeccionamiento de trabajo tienen-- una función muy importante, ya que garantizan en buena medida --

que la instrumentación de los programas, así como del propio proceso, no reproduzcan como resultado el trabajo absoleto.

Esto reviste particular interés, ya que la capacitación masiva que habrá de propiciarse dentro del nuevo enfoque es la que va orientada para el desempeño en el puesto. Por ello, es tarea relevante del técnico, vigilar de manera permanente y sistemática que tanto los programas como el proceso mismo de la instrucción se mejoren y perfeccionen constantemente de conformidad a los requerimientos de los puestos y a los objetivos programáticos que se pretendan.

Lo anterior explica que el técnico opere como enlace entre la Unidad de Organización y Métodos y las otras áreas del Centro de Trabajo, papel que le permite captar las nuevas y mejores formas de trabajo, mismas que transmitirá a los jefes de oficina y/o a las cabezas de rama del Sistema Escalonario, que en su carácter de instructores y "agentes estratégicos para el cambio" las reproducirán entre su personal.

F.-) COLABORAR EN LA APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION:

Se deberá evaluar para efectos escalonarios, el aprendizaje obtenido, por los servidores públicos en los cursos de capacitación, y en esta tarea también el técnico coadyuva en la aplicación de los instrumentos de evaluación.

En efecto, si bien el Instructor, es el que aporta los elementos necesarios, es el técnico quien selecciona dichos elementos y estructura en definitiva los instrumentos de evaluación, mismos que son aprobados y calificados en el seno del Comité Mixto Local. El Comité enviará al Técnico los Resultados----- de la evaluación para que sean entregados al Administrador, -- quien los registrará.

G.-) INFORMAR RESULTADOS AL COMITE:

Realizado el análisis de la evaluación de los participantes, el Técnico procederá a la elaboración del informe de resultados,-- mismo que deberá contener los siguientes elementos:

- Nombre del curso.
- Período.
- Número de participantes.
- Nombre del instructor.
- Nombre de los participantes.
- Resultados de la evaluación.
- Departamento u oficina.

El análisis de resultados, lo llevará a cabo el técnico conjuntamente con el Instructor, para lo cual habrán de considerar -- los siguientes aspectos:

- Si los materiales fueron adecuados y suficientes.
- Si las instrucciones fueron claras.
- Si el Instructor fue preciso en sus conceptos.
- Si las instalaciones del lugar fueron adecuadas.
- Si las prácticas fueron suficientes.

Conforme al análisis de resultados del programa, el Técnico propondrá los ajustes pertinentes, los cuáles serán sometidos a la consideración del Comité para retroalimentar los programas y el proceso mismo de la capacitación.

LIC. MIGUEL DE LA MADRID
HURTADO:

"Asumimos la responsabilidad para que a través de la capacitación, se dé contenido al derecho al trabajo".

CAPITULO NO. IV.- METODOLOGIA EMPLEADA EN EL SECTOR PUBLICO
PARA LA FORMACION DEL TECNICO EN CAPACITACION (CNCA).

4.1.- PLANEACION.

La Planeación consiste en la determinación de los procedimientos más adecuados, así como en el establecimiento del orden en que deben ser utilizados los recursos necesarios, con el fin de dirigir el aprendizaje hacia los resultados previstos de la manera más óptima. La importancia de la planeación radica en que es primordial para el éxito del proceso de la instrucción, simplifica el trabajo y construye una guía que precisa cuáles son los propósitos de la instrucción, cómo se deben realizar y cómo se pueden evaluar.

Para alcanzar los objetivos fijados la planeación debe ser clara y precisa, realista y flexible, ya que para planear en forma --- adecuada se deberán tomar en cuenta las características de los participantes (edad, escolaridad, etc.) y considerar los siguientes elementos:

- Determinación de Necesidades y de Objetivos Específicos.
- Estructuración de Contenidos.
- Selección de Técnicas y Materiales Didácticos.
- Elaboración del Plan de Instrucción y de los Instrumentos de Evaluación.

Así podemos ver que sólo con una planeación bien estructurada--- y fundamentada en las características de la población a la cual irá dirigido el proceso enseñanza-aprendizaje, y que a la vez - sea la más adecuada, el técnico podrá dirigir eficientemente la conducción de la instrucción.

A continuación vamos a señalar cada uno de los elementos de la planeación, que nos permitirá formular las metas e instrumentos que nos serán útiles para llevar a cabo en forma eficiente los demás miembros del proceso de capacitación.

4.1.1.- DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La detección de necesidades, nos va a dar la base para una ---- adecuada planeación de la capacitación, ya que se entiende como un proceso mediante el cual se especifican las diferencias ---- entre las aptitudes y actividades de los trabajadores y las --- características requeridas para el adecuado desempeño del puesto con el fin de planear, programar y ejecutar la capacitación- y desarrollo del personal, acorde a los objetivos y programas - institucionales.

Las necesidades de capacitación no únicamente se circunscriben al puesto actual del trabajador, sino también al sistema escala fonario, a programas imprevistos y en general, atenderán a los señalamientos enmarcados en el sistema de administración y desarrollo de personal.

También podemos mencionar que la función principal de los programas de capacitación es satisfacer las necesidades de conocimientos, incrementar habilidades, mejorar el desempeño, desarrollar aptitudes de los trabajadores dentro de su ocupación y --- brindarles posibilidades de alcanzar sus expectativas de desarrollo y así coadyuvar el aumento de la productividad en la --- institución.

4.1.2.- FIJACION DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

Es la determinación de una serie de objetivos que nos van a permitir cumplir con los requerimientos de los cursos, tal es el caso de los objetivos específicos, que consisten en fijar cuantitativa y cualitativamente los propósitos que se pretenden alcanzar. En función a los propósitos de la instrucción, los objetivos pueden ser de enseñanza o aprendizaje.

Los de enseñanza se refieren al técnico y le permiten orientar sus actividades durante el proceso de enseñanza-aprendizaje; en cambio, los objetivos de aprendizaje se enfocan a los conductos que los participantes deberán lograr como resultados del mismo proceso.

Los objetivos de aprendizaje por su extensión se clasifican en: Generales, particulares y específicos.

OBJETIVO GENERAL:

Se entiende como el propósito final a cuya consecución se subordinan los recursos técnicos y materiales, y los demás elementos que interactúan antes, durante y después de la ejecución de las actividades de instrucción.

OBJETIVO PARTICULAR:

Se refiere al contenido de cada unidad o tema del programa.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Es la formulación explícita y precisa de los cambios de conducta inmediatos que se esperan de los participantes como resultado de un proceso de enseñanza-aprendizaje, a efecto de conseguir otros de mayor alcance.

La determinación de los objetivos es una tarea muy importante, ya que permite:

- Precisar a dónde se quiere llegar
- Determinar la amplitud del programa
- Seleccionar las técnicas y materiales adecuados.

En la redacción de objetivos específicos de aprendizaje se deben tomar en consideración los siguientes elementos:

POBLACION:	A quienes va dirigido
FORMA DE CONDUCTA:	Consiste en la manifestación de una -- acción observable y mensurable, la --- que expresará la conducta adquirida -- por el participante.
CONTENIDO:	Es la información que complementa la - descripción de la conducta referida.
CONDICIONES DE OPERACION:	Se refiere a las circunstancias y/o -- medios en los que la conducta esperada debe manifestarse. Esto es el cuándo, - cómo, dónde y con qué.
NIVEL DE EFICIENCIA:	Es el grado de exactitud o precisión - que se espera de la conducta del parti cipante.

Los elementos mencionados pueden aparecer en forma indistinta - en cuanto al orden, lo importante es que todos sean incluidos.

4.1.3.- SELECCION DE TECNICAS DIDACTICAS.

Las técnicas didácticas son los procedimientos o medios para --

organizar las actividades de instrucción y facilitar el aprendizaje.

A través de las técnicas se estimula la motivación y se da oportunidad a los participantes de ejercitar la información. La selección adecuada de las técnicas nos dará una mayor probabilidad de éxito en la realización de un programa.

Para elegir las técnicas más convenientes, en cada caso habrá que tomar en cuenta:

- Los objetivos que se persiguen
- El contenido y el tiempo
- Características del grupo
- Recursos materiales (equipo, local).

Existen diversas técnicas que podemos utilizar en la capacitación, pero únicamente describiremos las dos más usuales:

A.-) TECNICA EXPOSITIVA:

Es útil impartir y/o reforzar conocimientos, donde el técnico proporciona información amplia sobre lo expuesto.

La técnica expositiva consta de tres fases:

- 1.- INTRODUCCION = Ubicar a los participantes en el tema y motivarlos.
- 2.- DESARROLLO = Detallar el tema con una secuencia lógica.
- 3.- SINTESIS = Conclusión o aplicaciones concretas de la información expuesta.

Recomendaciones.- La exposición oral no debe ser prolongada, --

Ésta deberá ser apoyada con pequeños interrogatorios y materiales didácticos atractivos.

Es fundamental que el expositor domine el tema a tratar, y que utilice un lenguaje claro y adecuado al nivel de los participantes.

B.-) TECNICA DEMOSTRATIVA.

Es recomendable para el aprendizaje de habilidades motoras, donde el técnico ejecuta una tarea y la explica de manera clara y detallada, utilizando los instrumentos y materiales adecuados, mientras los participantes observan.

Posteriormente cada participante repite y explica la operación hasta ejecutarla correctamente. Su estructura está basada en la continuidad que debe existir entre; La ejecución y la observación, la ejercitación y comprobación.

Recomendaciones.- Tener el material listo para la demostración, procurar buena visibilidad de todos los participantes y combinarla con otras técnicas.

4.1.4.- SELECCION DE MATERIALES DIDACTICOS.

Los materiales didácticos son los recursos concretos que hacen más objetiva la información. Entre los más usados están: documentos, textos, folletos, revistas, maquinaria, equipos, herramientas, simuladoras, maquetas, planos, gráficas, películas, grabaciones, videocassettes, filminas, transparencias, pizarrón, proyectores de cine, retroproyectores, proyectores de cuerpos opacos, etc.

De acuerdo con la técnica que se seleccione se eligen los materiales didácticos, además hay que considerar los costos, su ---

durabilidad y el tiempo de elaboración.

Ahora bien, para evitar en lo posible imprevistos en la ejecución de la instrucción, contamos con el "Plan de Instrucción" - que es un cuadro en el que se anota detalladamente la secuencia de las actividades y sus requerimientos en tiempo y recursos -- para realizarla.

4.1.5.- ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION:

Los instrumentos de evaluación son los medios concretos para -- captar información sobre los resultados cuantitativos y cualitativos de la instrucción, y permiten al técnico observar el grado de conocimientos de los participantes en la solución de problemas específicos, o en la ejecución de tareas.

Para diseñar los instrumentos se deben considerar los siguientes aspectos:

- Las conductas y las condiciones de operación indicadas por -- los objetivos y así determinar el instrumento que mejor evalúe dicha actividad.
- La información empleada en la instrucción para seleccionar la más representativa
- La redacción de los instrumentos y de los reactivos debe hacerse en forma clara y precisa, a fin de evitar confusión en los participantes.

Todo instrumento de evaluación está constituido por:

- a.-) Instrucciones.
- b.-) Preguntas.
- c.-) Clave.

INSTRUCCIONES:

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

PREGUNTAS:

Son las interrogantes y problemas planteados a los participan-- tes para medir su aprendizaje. En cierto tipo de instrumentos-- como las escalas estimativas y listas de verificación se des--- criben algunas actividades que se evalúan mediante la observa-- ción y/o comprobación.

CLAVE:

Son las respuestas a las preguntas planteadas en el instrumento de evaluación, (cuestionario).

Existen diferentes tipos de instrumentos; algunos de ellos son:

- 1.- Pruebas escritas.
- 2.- Escalas estimativas y listas de verificación.

PRUEBAS ESCRITAS:

Son aquellas en que las preguntas, afirmaciones o problemas --- solicitan una respuesta concreta, por medio de frases u oracio-- nes cortas, signos o símbolos.

ESCALAS ESTIMATIVAS Y LISTAS DE VERIFICACION:

Son pruebas orientadas a medir habilidades o actitudes. Las --- escalas estimativas sirven para evaluar la realización de ---- tareas que implican actividades de ejecución y las característici

cas o cualidades de un producto acabado. Las listas de verificación sirven para detectar la presencia o ausencia de una serie de actividades, ya sea habilidades o actitudes.

"La evaluación debe conocer los objetivos de los eventos de capacitación para utilizarlos como normas de comparación con los resultados e identificar las variaciones y los problemas que se susciten en el desarrollo".

LIC. JOSE ANTONIO MORENO Y MENES: (SUBDIRECTOR DE PERSONAL -- D.I.F.)

4.2.- EVALUACION.

La actual importancia de la capacitación, como agente generador de cambios de conducta en los recursos humanos del Gobierno Federal, coadyuva al logro de los objetivos fijados por la Reforma Administrativa, ya que la capacitación cuenta con los elementos para satisfacer las necesidades de las áreas, impartiendo cursos a todos los niveles jerárquicos, tanto en el área técnica, administrativa y motivacional.

Sin embargo, el proceso de capacitación se justifica únicamente cuando sus resultados son medidas objetivamente, mediante un mecanismo, de comprobación que funcione como base de replaneación y transforme el gasto en inversión.

Dicho mecanismo es un sistema de evaluación que recaba y analiza la información obtenida en las investigaciones que se realizan entre los participantes a los eventos de capacitación, y nos permita detectar las causas que originan los aspectos positivos y negativos, asimismo verifica si realmente se produjeron los cambios de actitudes; se transmitieron conocimientos o se desarrollaron habilidades.

A.-) CLASIFICACION

Desde la etapa de planeación se prevén las formas de conducta - que observará el participante para manifestar su aprendizaje, -- así como los instrumentos que se aplicarán en la fase de evaluación.

Dadas sus características funcionales la evaluación se clasifica:

- Por la forma de conducta que se desea evaluar.
- Por su momento de aplicación.

Esta clasificación es útil porque orienta sobre qué es lo que - se pretende evaluar y en qué momento se evaluará.

POR LA FORMA DE CONDUCTA.

La evaluación debe enfocarse a las áreas que se pretenden me--- dir, Cognoscitiva, Psicomotriz y Afectiva.

Area Cognoscitiva.- Comprende los conocimientos teóricos que el participante debe dominar.

Area Psicomotriz .- Se refiere básicamente a las habilidades -- motoras que el participante debe desarro--- llar.

Area Afectiva .- Está relacionada con las actitudes que el - participante debe modificar.

LA EVALUACION SEGUN EL MOMENTO DE SU APLICACION.

Este tipo de evaluación puede ser; Diagnóstica, Formativa y --- Sumaria.

El mencionado sistema, cuenta con técnicas que garantizan confiabilidad, minimicen los costos de operación y sobre todo que ---- ayuden a lograr los objetivos de la evaluación, y que se entienda como un proceso sistemático y permanente por el cual se obtiene y suministra información para analizar y valorar en que medida se han generado los cambios de conducta esperados, y formar - decisiones para determinar los cursos alternativos de acción.

Resumiendo, vemos que la importancia de la evaluación radica, -- durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, permitiendo la verificación desde, su primera etapa si las acciones que realiza el técnico son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta - del participante. Además, detecta en qué momento y en qué parte del programa existe alguna desviación de los objetivos planteados para modificar o reestructurar las actividades didácticas. En conclusión, para que la evaluación señale en qué medida tuvo éxito la capacitación, y si se requiere analizar la secuencia del proceso didáctico, desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa, tomando siempre como base los objetivos de aprendizaje.

UNIDAD DE CAPACITACION Y
DESARROLLO (D.I.F.):

"La evaluación deber ser específica porque necesita, determinar las condiciones más --- adecuadas en que pueden ser -- ejecutados los programas".

4.2.1.- EVALUACION DE LOS PROGRAMAS:

En la evaluación de los programas de capacitación y conociendo - la necesidad que tienen los organismos de fijar por escrito una secuencia lógica de los pasos de las operaciones que se llevan - a cabo para alcanzar los objetivos establecidos, se presentan -- los siguientes puntos:

Evaluación Diagnóstica.- Con ella se obtiene el nivel de conocimientos, así como las habilidades y -- actitudes que los participantes tienen al inicio del proceso enseñanza-aprendizaje; es decir, evalúa las entradas-educativas que indican en que grado, - individualmente, conocen y/o dominan - los temas a tratar. Esta evaluación -- permite al técnico, en caso de ser --- necesario, modificar las actividades - didácticas de acuerdo al nivel de los- participantes.

Evaluación Formativa .- Permite verificar durante el desarrollo de la instrucción el conocimiento parcialmente adquirido mediante operaciones educativas por los participantes - y orienta acciones para la consecución de los objetivos propuestos.

Evaluación Sumaria .- Se realiza al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y permite conocer en qué grado ha sido modificada la --- conducta de los participantes. Es de-- cir, evalúa las salidas educativas.

B.-) ADOPCION DE MEDIDAS.-

El análisis de la información obtenida por el técnico, tanto en lo referente al aprendizaje de los participantes como en el desarrollo del programa, será tomando como base en la elaboración del Informe de Resultados, el cual deberá contener los siguientes datos:

- Nombre del curso.
- Duración en horas.
- Número de participantes.
- Nombre del Técnico.
- Temario programado.
- Resultado global del programa (modificaciones al programa, con tenido, secuencia y tiempo).
- Condiciones físicas
- Materiales didácticos utilizados.
- Sugerencias para mejorar el programa (conclusiones y recomenda ciones).
- Rendimiento individual de los participantes en el desarrollo - del programa. (asistencia, puntualidad y aprovechamiento).

Este informe será presentado para su análisis al Jefe del Departamento o equivalente para que, posteriormente, en su calidad--- de Miembro Ejecutivo, lo ponga a consideración del Comité de --- Capacitación correspondiente.

LIC. JOSE LOPEZ PORTILLO:

"La capacitación es la puerta que iguala a los desiguales - y con ello hace posible una verdadera democracia con justicia social".

Capítulo No. V.- MEDIOS UTILIZADOS PARA LA FORMACION DEL TECNICO.

5.1.- TECNOLOGIA EDUCATIVA.

La tecnología educativa ha sido, con mucha frecuencia, entendida e interpretada en forma parcial y distorsionada, refiriéndola sólo al empleo de aparatos y máquinas. La definición reciente hace hincapié en la tecnología educativa como un método integrado y sistemático de diseñar, planear, poner en marcha y valorar el proceso total de enseñanza-aprendizaje, en términos de - objetivos específicos.

Se concibe la tecnología educativa como "la aplicación de los - adelantos de la ciencia y de la técnica a la enseñanza-aprendizaje, la organización, la administración, la investigación y -- los otros aspectos de la tarea educativa" (1).

Según Decaigny la tecnología educativa plantea los problemas no sólo a nivel de clase, sino que además de utilizar "medios" --- busca poner en acción los procesos de enseñanza (2).

Los anteriores conceptos de tecnología nos llevaron a esclare-- cer:

- Que la tecnología educativa no se refiere exclusivamente al - empleo de aparatos o máquinas de enseñar.

(1) Sep. Tecnología Educativa. Antología. Tomo 2. México 1976. Pág. 6

(2) T. Decaigny. La Tecnología Aplicada a la Educación.-Edit. El Atenco. Bs. As. 1974. Pág. 7.

- Que cualquier aparato o máquina, por muy moderno que sea, --- cobra su verdadera dimensión dentro del contexto total del -- proceso enseñanza-aprendizaje.
- Que es la aplicación cuantificativa de técnicas y procedimientos y métodos referidos a la problemática educativa.
- Que constituye una manera sistemática de diseñar, realizar y evaluar el proceso educativo.
- Que es un producto de la investigación científica en el campo de la educación.
- Que es necesario aprovechar las nuevas posibilidades técnicas para auxiliar, apoyar y fortalecer el proceso educativo.
- Que es todo aparato, técnica, procedimiento y recurso que, -- derivado de principios científicos nos lleve a lograr mejores resultados en el proceso educativo, elevando, por un lado, la productividad y eficiencia y, por el otro, la calidad de la - educación.

Dentro de los objetivos de la Tecnología Educativa, podemos --- mencionar que busca; hacer comprender el valor de la planeación sistemática y científica del proceso enseñanza-aprendizaje; --- planear científicamente el mencionado proceso; analizar la metodología, los recursos, la evolución de la comunicación, así como sus medios mayores en el proceso educativo; aplicar las teorías a través de prácticas pedagógicas; experimentar y ponderar, de manera permanente, recursos técnicos y procedimientos educacionales; aplicar permanentemente instrumentos y técnicas de evaluación en la labor educativa; elaborar diversos materiales, --

recursos e instrumentos que coadyuven a elevar la eficiencia de la labor educativa; emplear nuevas técnicas y procedimientos -- que favorezcan el desenvolvimiento pleno de los educandos y --- emplear técnicas que propicien la mayor colaboración de participantes y técnico en el proceso educativo.

En lo que se refiere a la planeación didáctica, vemos que es el punto de partida para realizar cualquier actividad de capacitación; representa una garantía para el buen éxito en las accio-- nes emprendidas, básicamente está planeación implica tres ---- momentos vitales:

1°.- La precisión de los objetivos a alcanzar.

2°.- La selección y aplicación de estrategias que faciliten el proceso enseñanza-aprendizaje.

3°.- La evaluación, en su concepción permanente y terminal, pro

picia un proceso de retroalimentación que vitaliza la ac-- ción del capacitando, orienta y reorienta la actividad del técnico.

Concebido así el planteamiento, habrá de permitir al técnico el acondicionamiento de situaciones que propician experiencias de aprendizaje y conduzcan a los capacitados a los cambios, específicos que se deseen y los impulsen a lograr los objetivos pro-- puestos.

En la primera fase, la determinación de objetivos, es fundamen-- tal, pues de su precisión y claridad habrá de depender de la -- orientación que se dé al proceso de capacitación. Son los obje-- tivos quienes concretan qué tipo de conducta se espera que los-

capacitados asuman al término del proceso enseñanza-aprendizaje.

Los objetivos expresados con afirmaciones amplias son los generales, en tanto que los objetivos concretos, son aquellos que manifestados en conductas específicas que se deban alcanzar al término del desarrollo de una versión o de una unidad de estudios.

La precisión de objetivos facilita la comunicación entre los elementos que intervienen en la capacitación, propicia la cooperación y contribuyen a crear un ambiente óptimo para la enseñanza y el aprendizaje, también permiten la correcta y adecuada programación de las actividades, así como la selección de alternativas, estrategias, medios y formas e instrumentos de evaluación - adecuados; en suma, los objetivos son los que señalan el rumbo - a la labor de capacitación.

La segunda fase del enfoque sistemático de planeación didáctica - consiste en la selección y ampliación de las estrategias para -- facilitar la realización de la enseñanza-aprendizaje; es decir, - diseñar planes didácticos que promuevan que el capacitando realice una serie de experiencias motivacionales y le orienten hacia - el logro de los objetivos propuestos; para ello es necesario que el técnico conozca las características y necesidades de los capacitados, a fin de adecuar los métodos y procedimientos al grado de escolaridad, al nivel de madurez y a los intereses impulsando a los capacitados a actuar. Es indispensable, asimismo, tener - el conocimiento y dominio de los contenidos programáticos, para lograr la selección de las actividades que favorezcan la adquisición de experiencias de aprendizaje.

En este contexto, el técnico debe emplear un lenguaje al nivel - de los capacitados para poder establecer la comunicación, sien-

do el principio y el eje de toda actividad humana y humanizante y, por ende un elemento vital del proceso enseñanza-aprendizaje.

La evaluación es la que, como su nombre lo indica, permite valorar el trabajo realizado, constar en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos, y nos proporciona una serie de datos - que son base para el ajuste de programas, la eliminación de dificultades, la ejercitación; nos da base para la retroalimentación de los programas. El diagnóstico del desarrollo o modificación - de las conductas de los capacitandos debe tener como meta indicar el valor de las experiencias de aprendizaje, con miras a --- efectuar las debidas modificaciones en el futuro programa de --- enseñanza.

LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO:

"La capacitación es, ante todo, - un proceso técnico que implica - análisis, planeación, estructura formal en empresas mayores y, so bre todo, evaluación, seguimiento y ajustes".

5.2.- TECNICAS DIDACTICAS.

La enseñanza tiene su metodología y sus técnicas. Los métodos y las técnicas constituyen recursos necesarios, son medios para -- que la enseñanza se realice. Un método es el camino para llegar a un fin determinado, o, según Edmon Goblot, "Una manera razonada de conducir el pensamiento" (3).

De acuerdo con Nerici un método de enseñanza "Es el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinados para dirigir el ----

(3) Citado por Enrique García González. en "El Maestro y los Métodos de Enseñanza". Anales. 1976 Pág. 26.

aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos" (4).

Por lo tanto, todo método realiza sus operaciones mediante técnicas. Las técnicas de enseñanza (didácticas), son también formas de orientación inmediata del aprendizaje. Porque el método se concreta a través de las técnicas de enseñanza y éstas se refieren de una manera más directa a las formas de presentación de los estímulos ante los cuales deben reaccionar los capacitandos para que se cumpla en ellos el proceso del aprendizaje.

Las técnicas didácticas orientan al técnico sobre cómo debe enseñar para facilitar la formación de actitudes positivas. O como concluye Alves de Mattos, "Las técnicas son maneras racionales (la experiencia demuestra que son eficaces) de conducir una o más fases del aprendizaje" (5).

Una misma técnica puede ser llevada a cabo mediante diversos procedimientos. Los métodos se han clasificado tomando en consideración una serie de aspectos. Solo señalaremos los que se mencionan en cuanto al trabajo - en nuestro caso - de los participantes.

METODO DE TRABAJO INDIVIDUAL.- Es el que permite establecer tareas diferenciadas de acuerdo con las capacidades de los participantes, haciendo que la enseñanza sea individualizada.

METODO DE TRABAJO COLECTIVO.- Que se apoya en el trabajo de grupo. A los componentes de un grupo se les distribuye una determinada tarea; cada subgrupo debe realizar una parte de esa tarea y de esta manera se fomenta el trabajo de cooperación y permite reunir los esfuerzos en función de una sola tarea.

(4) Imedio Merici "Hacia una Didáctica General Dinámica". Edit. Kapelusz. Bs. As. 1973. Pág. 237.

(5) Luis Alves de Mattos. "Compendio de Didáctica General". Edit. Kapelusz. Bs. As. 1973. Pág. 76.

METODO MIXTO DE TRABAJO.- Llamado así porque planea actividades socializadas e individuales.

El uso de técnicas de grupo tiene su fundamento en la concepción moderna de la educación, busca sistemas para comprobar si las experiencias tenidas han quedado como aptitud, o como capacidad para actuar, o como posibilidad para resolver nuevos problemas.

Es verdad que a través de exámenes se pueden medir los conocimientos, pero se persigue la determinación de la comprensión de los principios o procesos básicos. Además, toman en cuenta que todos los seres humanos son personas sociales, en tanto que atienden a la asociación humana y lo necesitan. De ahí que la socialización es un proceso de influjo mutuo entre una persona y sus semejantes; este proceso resulta de aceptar las pautas de comportamiento social y de adaptarse a ellas. Lo que significa que el ser humano, a lo largo de su vida, está sujeto a continuos cambios y adaptaciones.

Donde se ve que el hombre difiere de los otros seres porque puede pensar abstractamente y por ello sus deseos van más allá de los impulsos elementales. Esta aptitud de pensar, proyecta al hombre en el futuro, "establece metas hacia las cuales puede dirigir sus acciones y anticipa problemas que tendrá que afrontar; puede tener una imagen mental de sí mismo como ser social. Se visualiza como persona que se asocia con otras más o menos semejantes a él... puede comunicar sus pensamientos complejos a otros y a su vez recibir de ellos comunicaciones semejantes" (6).

El individuo es impulsado a pertenecer a un grupo por distintas motivaciones de carácter interpersonal, como el lograr amigos, conocer personalidades, necesidad de seguridad, de adquirir conocimientos, experiencias, capacitación, y de afirmarse socialmente.

(6) George M. Beal. "Conducción y Acción Dinámica del Grupo". Edit. Kapelus. Bs. As. 1964. Pág. 45.

Por otra parte, en el campo de la Psicología Social, el grupo - ha sido considerado como un conjunto de dos o más personas que - comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles --- sociales están estrechamente vinculados.

Para la integración del grupo, el individuo que vive en un grupo se siente sostenido por éste, vive y convive con el grupo, - aprende a actuar en grupo; se desarrolla en él el sentimiento - del "nosotros". La educación social del grupo depende en parte, de la participación del individuo en el mismo. El grupo puede - estar condicionado por un solo individuo que modifica, cambia, - educa o deseduca al grupo. Tal es el caso de los líderes. (7).

Son clásicos los ocho principios básicos que ayudan a la integración del grupo y deben tomarse en cuenta para orientar el -- aprendizaje del trabajo grupal y la más adecuada aplicación de sus técnicas:

- 1.- Ambiente propicio en las reuniones.
- 2.- Reducción de la intimidación.
- 3.- Liderazgo distribuido.
- 4.- Formulación del objetivo.
- 5.- Flexibilidad en los requerimientos.
- 6.- Consenso en la adopción de decisiones.
- 7.- Comprensión del proceso.
- 8.- Evaluación continua.

Estos principios no pueden aplicarse desde el primer día de --- reunión. El grupo va madurando con la aplicación progresiva de - estos principios. "los miembros de un grupo no nacen: se hacen". (8).

(7) Ficher, Joseph. Sociología. Edit. Herder. Barcelona., 1972.

(8) Natalicio Kisnerman "Grupos Recreativos" Edit. Humanitas. Bs. As. 1966. Pág. 7.

Uno de los factores de su maduración es la comunicación dentro del grupo, por medio de ésta nos explicamos los procesos de transferencia de cultura, ideología, etc. La comunicación debe vitalizar a todos los miembros del grupo. Los grupos de mayor comunicación son los más maduros y operantes.

En lo referente a la dinámica de grupo, nos permitirá que aquellos que actúan con grupos, utilicen el medio ambiente humano de acuerdo con las leyes que norman la acción grupal. Quién sea funcionario, miembro de un consejo, de un equipo, de una liga, tendrá que recurrir a la dinámica de grupo si entiende que la actividad de éste sirve para promover el bien común.

Para la capacitación formamos grupos y por tanto su dinámica y sus técnicas deberán guiar la actividad de enseñar y aprender.

Todo grupo tiene un efecto educativo, pero existen algunos que se organizan específicamente con el fin educativo y vuelcan toda la energía modeladora del grupo en ello. Así la dinámica de grupos y en especial sus técnicas, es trascendente para el técnico, ya que con ello cuenta con armas o instrumentos importantes para la enseñanza.

"La dinámica de grupos es el conjunto de fuerzas que se genera en la interacción de un grupo y que se ejerce sobre los miembros del mismo grupo modificando su conducta" (9).

Ya se ha dicho que ahora, lo trascendente es desarrollar capacidades en el participante, tales como enseñarle a investigar, describir, experimentar, razonar, comunicarse, expresarse y escuchar.

(9) Luis Haró Leeb. "Relaciones Humanas". Edit. México, 1973, Pág. 175.

Debe "aprender a aprender". La educación activa aumenta la capacidad de crítica, la inventiva, el espíritu de colaboración, la toma de decisiones, el enfrentamiento ante nuevas situaciones.

El participante debe conocer la motivación que lo impulsa a --- actuar, la finalidad de su actividad.

El grupo camina en determinada dirección movido por una serie - de fuerzas complejas, a veces difíciles de precisar: energía, - cambios, reacciones, actividades, retrocesos, aciertos, esquivaciones, etc. La dinámica de grupos es la resultante de las fuerzas del grupo. De la variedad de individuos nace el progreso -- del grupo, donde todos pensarán igual, esto ocasionaría que se estancarán. Del enfrentamiento de las diversas fuerzas surge - la dialéctica vigorosa y la dinámica del grupo.

El individuo lleva al grupo ciertas características que le son peculiarmente propias, ellas incluyen sus intereses, habilidades, deseos o tendencias, como también sus bloqueos, frustraciones y sus ajustes a ellos, en suma, su "personalidad".

Se puede concebir a todos estos detalles de la individualidad - como la fuerza que contribuye a la dinámica del grupo. Además - de estas fuerzas, hay otras que parecen desarrollarse como resultado de la interacción de los individuos; son propiedad del grupo como totalidad.

La suma, integración y resolución de todas estas fuerzas se han denominado la "dinámica interna" del grupo.

Por lo que respecta a las fuerzas externas afectan a las actividades que realiza el grupo, pues éste, también existe en una -- comunidad y en relación con otros grupos, éstas fuerzas tienen que reflejarse, en cierto grado, por medio de las creencias, - sentimientos y acciones de los miembros.

Cualquiera de estas fuerzas, o concurriendo todas ellas, afectan los objetivos que fija el grupo, la manera en que intenta lograrlos y la intensidad del trabajo que dedica a su logro.

La comprensión de la dinámica del grupo puede indicar qué fuerza o fuerzas, interna o externas, pueden estar afectando el buen funcionamiento del grupo.

El significado de las técnicas grupales implican interacción entre quienes aprenden reuniéndose en una actividad común y cooperativa. Estas técnicas pueden considerarse como el eslabón entre el grupo y sus objetivos, tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales, de estimular los elementos de la dinámica interna, y de mover al grupo hacia sus metas.

Las técnicas grupales propician al surgimiento de habilidades, enseñan a pensar activamente a escuchar comprensivamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio, ya que la dinámica de grupo trata de conseguir, por medio de sus técnicas, que los individuos se desarrollen, crezcan, estimulen y organicen el aprendizaje.

En consecuencia, el empleo de las diversas técnicas grupales, en condiciones adecuadas, beneficia a la instrucción:

- Con frecuencia la calidad del trabajo individual mejora cuando la actividad se realiza en forma cooperativa.
- El rol de líder se aprende trabajando con los demás para alcanzar fines valiosos para el grupo.

- El aprendizaje en grupo, implica una fusión del conocimiento y la experiencia de todos los participantes, es a menudo más duradero que el aprendizaje individual.
- El reconocimiento que una persona recibe en una actividad -- realizada en grupo, con frecuencia tiene una significación -- mayor que el de una persona lo reciba en forma aislada.
- Es más probable que el participante acepte ideas formuladas por decisión conjunta, que aquellas que se comuniquen desde una posición de autoridad.
- La actividad en un grupo proporciona una atmósfera democrática para resolver problemas y promover relaciones humanas --- saludables.

Si tomamos en cuenta tales ventajas de las técnicas grupales -- deducimos que, para llevar a cabo esta actividad y sea efectiva, debe basarse en ciertos principios generales:

- El trabajo en grupo debe referirse a otras técnicas, según -- los resultados específicos que se espere obtener en él.
- Las finalidades de una actividad grupal, cualquiera que sea-- es establecer conjuntamente a los participantes y al técnico.
- Las experiencias iniciales de índole grupal deben planearse-- con mucho cuidado, para asegurar que tengan éxito y los participantes disfruten de ellas.
- El grupo debe asumir una amplia responsabilidad y actuar con un grado considerable de libertad, sin sufrir presiones ---- externas desmedidas que lo esfuerzen al logro de sus propositos.

- Hay que brindar a cada miembro del grupo la oportunidad de -- realizar alguna contribución significativa de acuerdo con sus capacidades.

La importancia de las técnicas grupales radica en la selección que se haga de cada una de ellas, para guiar el aprendizaje de los participantes. Por otra parte, la experiencia en el manejo de éstas técnicas aconseja combinarlas pues no existe una técnica didáctica grupal que satisfaga todas las necesidades de enseñanza. La funcionalidad de la técnica debe examinarse desde --- distintos ángulos. (10)*

SEGUN LOS OBJETIVOS:

Las técnicas de grupo varían en su estructura de acuerdo con -- los objetivos o metas que un grupo pueda fijarse. Hay técnicas -- especialmente elaboradas para promover el intercambio de ideas -- y opiniones (discusión); las hay para lograr entrenamiento en -- la toma de decisiones (estado mayor); otras favorecen el aprendizaje de conocimientos (entrevista); otras facilitan la comprensión vivencial de situaciones (role-playing); otras promueven -- rápidamente la participación total (phillips 66); otras tratan de desarrollar el pensamiento creador (torbellino de ideas); -- otras en fin; promueven las actitudes positivas (riesgo) o la -- capacidad de análisis (estudio de casos), (11)*

A continuación se anuncian en forma genérica las técnicas didácticas usuales:

A1.- EXPOSICION CON PREGUNTAS:

Consiste en la información oral que proporcione el exposi-

* (10) R.K. Means. Metodología y Educación. Edit. Paidós, Bs. As., 1970, Pág. 29

* (11) Villaverde, Cirigliano. "Dinámica de Grupos y Educación" Edit. Humanitas Bs. As., 1979 Pág. 30

tor, en tanto que el grupo de participantes escucha y tiene al final la oportunidad de hacer preguntas con el objeto de recibir aclaraciones.

B).- MESA REDONDA:

Es la discusión formal de un tema que realiza un grupo de tres a seis expertos que sostienen puntos de vista divergentes, guiados por un moderador. La forma de la discusión es del tipo de conversación, evitando discursos por parte de los integrantes.

C).- SIMPOSIO:

Consiste en la exposición sucesiva de diferentes aspectos de un tema, que un grupo de expertos en la materia dan ante una auditoría.

D).- PANEL:

Consiste en reunir a un grupo de cuatro o seis personas, versadas en la materia, para discutir entre sí, sobre un tema con su enfoque personal sobre el mismo, frente al público y con un moderador. En el panel el cambio de ideas es informal, no obstante ha de seguir un curso lógico, coherente y objetivo, sin discreciones, ni enfoques o enjuiciamientos ajenos al tema.

E).- ESTUDIO DE CASOS:

Es una técnica que consiste en estudiar y analizar un caso hasta agotar sus diferentes facetas, para posteriormente, discutirlo en pequeños grupos de trabajo y planear soluciones dependiendo esta de su preparación, su experiencia o su

especialidad, de tal manera que al finalizar la aplicación del estudio de casos se cuente con múltiples soluciones.

F).- SEMINARIO:

Un grupo reducido, bajo la dirección del técnico, investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información.

Esta técnica posee las siguientes características:

- a).- Los miembros tienen intereses comunes en cuanto al tema, - y un nivel semejante de información acerca del mismo.
- b).- El tema o materia del seminario exige la investigación o - búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado y expuesto en un libro no justificaría el trabajo de seminario.
- c).- El desarrollo de las tareas, así como los temas y subtemas por tratarse, son planificados por todos los miembros en - la primera sesión del grupo.
- d).- Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo - el grupo de seminario. El director es un miembro más que - coordina la labor pero no resuelve de por sí.
- e).- Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evalua - ción del trabajo realizado.
- f).- El seminario puede trabajar durante varios días hasta dar - término a su labor, (las sesiones suelen durar dos o tres - horas).

G).- FORO:

Consiste en la participación total del grupo de capacitandos para discusión informal, de un tema o de un problema, conducido por el coordinador.

H).- PHILLIPS 66:

Consiste en dirigir un grupo numeroso de personas en equipos de seis, que discuten, durante seis minutos acerca de un tema o problema para llegar a una conclusión. De las conclusiones obtenidas por todos los equipos se extrae una de carácter general.

I).- TALLER:

Consiste en la realización de actividades prácticas relacionadas con diversas disciplinas y temas. Los materiales que se utilizan son muy diversos y se seleccionan de acuerdo con el tema y los objetivos.

J).- TORBELLINO DE IDEAS:

Consiste en promover dentro de un grupo pequeño la mayor cantidad de puntos de vista expresados con libertad absoluta, a efecto de generar ideas originales o soluciones innovadoras.

LIC. ALEJANDRO CARRILLO
CASTRO:

"Contamos con un sistema escalafonario que garantiza que los esfuerzos de capacitación no generen frustraciones, ni sirvan sólo para el cumplimiento de un expediente formal, sino que asegura la superación individual y colectiva de los trabajadores al servicio del Estado".

5.3.- INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

Desarrollar los recursos humanos de una organización no sólo implica un conjunto de procedimientos para la identificación de metas, características de los sujetos y el diseño, de métodos para optimizar el crecimiento y superación de las instituciones sino que requiere de una medición exacta y oportuna de los diversos grados en que las acciones emprendidas satisfacen los objetivos establecidos.

Es así que en las distintas etapas que comprende el proceso de la capacitación, se encuentra la evaluación como una fase de vital importancia, ya que su finalidad será la de recabar información acerca de las diferentes formas de conducta del capacitando, la eficacia y eficiencia de las técnicas didácticas empleadas, del método y de los materiales didácticos, así como de todos los elementos que intervienen en la instrucción.

De todo lo anterior vemos que es necesario, dar la clasificación de la evaluación en sus distintas modalidades, como es:

A).- POR SU AMPLITUD:

a) **PARCIAL:** Se plantea en función de los objetivos de cada módulo, unidad o tema que integran un programa. Se conoce el aprovechamiento de cada participante.

b) **GENERAL:** Se estiman los resultados de un programa completo, -- en función de los objetivos generales.

B).- **POR EL MOMENTO DE APLICACION:**

a) **INMEDIATA:** Se efectúa al término de un programa de capacitación ofrece información en el momento sobre la -- forma en que se llevó a cabo el evento.

b) **MEDIATA:** Se realiza tiempo después de haber concluido el -- programa y capta si el participante aplica los -- conocimientos adquiridos durante el evento, y si manifiesta una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Existe otra clasificación, la que a su vez corresponde a las -- anteriores:

DIAGNOSTICA:

Se realiza al iniciar el evento a fin de detectar los conocimientos y habilidades que tiene el participante previas a la capacitación que se le pretende dar y establece si se tienen las actitudes necesarias para lograr los objetivos del curso programado.

FORMATIVA:

Se lleva a cabo durante el curso, proporciona información de -- los resultados, aciertos y fallas del programa y del aprendizaje

obtenido hasta el momento en que se aplican los instrumentos de evaluación y suele considerarse como un tipo de evaluación parcial.

SUMARIA:

Se realiza al final del evento, determina los cambios de conducta del participante en relación a los objetivos establecidos, - así como la eficiencia de los elementos que intervienen en ésta. Corresponde a la evaluación general.

Para planear la evaluación es necesario que ésta se base en una programación sistemática en la que se fijen los objetivos, ya - que sin ellos no sería posible realizar una apreciación cualitativa, ni cuantitativa de los programas realizados a través del curso.

Por medio de la evaluación obtendremos información acerca de -- las siguientes áreas:

- ORGANIZACION DEL PROGRAMA:

En este aspecto se mide la efectividad de la coordinación del - evento, incluyendo factores como son las instalaciones y servicios, el oportuno abastecimiento de materiales y equipo requeridos, la puntualidad y desempeño de organizadores y técnicos, -- etc.

- CONTENIDO:

Es necesario realizar la medición de la efectividad de los temas que integran el contenido del curso.

- INSTRUCCION:

Para medir su efectividad, se investiga si las técnicas utilizadas, fueron las adecuadas, la capacidad de los técnicos como --tales y si los apoyos didácticos fueron los adecuados.

- APROVECHAMIENTO:

Es necesario conocer lo que aprendió el capacitando y en qué --grado, procurando que el instrumento que se emplee, se presente en forma objetiva, clara y precisa.

Uno de los pasos en el proceso administrativo de la capacitación es seleccionar y elaborar técnicas e instrumentos que proporcionen la evidencia más directa relativa al logro de cada uno de --los productos concretos de los objetivos de la capacitación.

Se llama instrumento de evaluación a todo aquello que permite --medir o cuantificar el aprendizaje, así como las áreas antes men--cionadas.

Existe una multiplicidad de instrumentos que pueden ser utilizados por el técnico y el coordinador, para verificar el logro de --los objetivos previstos en el programa; clasificación que dependerá del objetivo específico que se intente medir.

Los instrumentos que se esquematizan en el cuadro N°1, nos brindan información para determinar el logro de los objetivos pro--puestos y son susceptibles de adaptarlos a nuestras necesidades, por lo que debemos tener en cuenta su facilidad de aplicación y calificación (uso práctico), así como su confiabilidad y validez. El concepto de validez se refiere a la eficacia de una prueba --para representar, describir o pronosticar lo que nos interesa --

conocer, es decir, que mida lo que pretende medir.

Para obtener confiabilidad en un instrumento de evaluación deberá existir consistencia en la estructura de éste de tal manera que obtendrá la misma calificación si se aplica en repetidas -- mediciones a la misma persona.

En lo referente a la autoevaluación se dice, que es el método -- por medio del cual la persona, ya sea el capacitando o técnico-- se evalúan a sí mismos, estableciendo en qué medida se han lo-- grado los objetivos establecidos.

Ahora bien, por medio del seguimiento lograremos establecer si los resultados obtenidos durante la capacitación se mantienen -- vigentes en el participante y si dichos resultados han facilita-- do y mejorado su labor diaria en las funciones que desempeña.

Puede llevarse a cabo por medio de la observación directa el -- trabajo del capacitando en su puesto dos o tres meses después -- de la finalización del curso.

Otra forma de realizarlo es la entrevista que se lleva a cabo -- con el jefe inmediato del capacitando durante la cual informará acerca de los logros y cambios en el desempeño de la labor del-- empleado resultantes de la capacitación.

La entrevista y la observación directa pueden realizarse conjun-- tamente obteniendo así mayor información.

El seguimiento nos proporciona retroalimentación para detectar-- aquellas necesidades que hayan surgido y con esto iniciar nueva-- mente el proceso administrativo de la capacitación.

En resumen, podemos decir que en toda actividad humana es importante y necesario comprobar en que medida se logran las metas previstas. En el proceso enseñanza-aprendizaje, ésta comprobación es un factor importante en tanto que, el evaluar, se reconocen los esfuerzos, se aprecian los logros y se refuerza el interés por aprender. La evaluación en la instrucción se había visto como una tarea y una responsabilidad del técnico, actualmente se sabe que el propicia que la evaluación se realice, pero el capacitando comparte la responsabilidad de valorar su propio desarrollo.

A continuación se sugieren ideas que pueden utilizar tanto el coordinador, como el técnico:

- a).- Antes de repartir los instrumentos de evaluación se requiere sensibilizar a las personas, indicándoles el objeto de su aplicación, haciendo hincapié en que será anónima e individual.
- b).- De preferencia, emplear preguntas cerradas con escala, ya que son más objetivas y más fáciles de tabular, por lo que el informe de resultados de evaluación se obtiene más rápidamente.
- c).- Las escalas numéricas son más objetivas que las nominales por ejemplo: Eficiente, regular, deficiente. Sin embargo, por la naturaleza de las preguntas en algunos casos se utiliza del segundo tipo.
- d).- Un instrumento de evaluación no debe ser demasiado largo. Se requiere que su contestación pueda hacerse en 15 a 20 minutos. En el caso de evaluación sumaria con dos hojas aproximadamente es suficiente.

e).- La evaluación es valiosa mientras no se fatigue el grupo, - por lo que es recomendable no abusar de ella, a lo largo -- del curso.

CUADRO N° 1 "INSTRUMENTOS DE EVALUACION"

<u>TIPO DE OBJETIVOS</u>	<u>SITUACION DE EVALUACION</u>	<u>INSTRUMENTOS APLICABLES.</u>
CONOCIMIENTOS	PREGUNTAS Y PROBLEMAS	EXAMEN OBJETIVO, SOLUCION-DE PROBLEMAS.
ACTITUDES	SITUACION DE ACTUACION	ANECDOTARIO ESCALA ESTIMATIVA.
HABILIDADES MANUALES U OPERATIVAS.	SITUACION DE REALIZACION	LISTA DE COMPROBACION. REGISTRO ESPECIFICO.
INSTRUCCION	INFORMACION DIRECTA E INDIRECTA.	CUESTIONARIOS Y/O ENTREVISTA.
ORGANIZACION.		

LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO:

"La instrucción es aprendizaje, y el aprendizaje es un cambio de la conducta de las personas. La capacitación se desenvuelve y se dirige a las personas, y las personas somos seres muy complejos, por lo tanto, la capacitación debe manejarse con técnica y con profesionalismo para obtener beneficios de su correcta aplicación".

5.4.- MATERIALES DIDACTICOS.

El técnico va a dirigir la enseñanza-aprendizaje de quienes participen en los cursos y, para ello, es conveniente recordar que los buenos resultados en la enseñanza requieren del empleo de -- materiales que auxilian para alcanzar los objetivos que se hayan propuesto lograr al término del curso.

Esos materiales se han llamado auxiliares didácticos y son todos aquellos de que nos valemos para enseñar. Ellos no pueden dignarse cuando existe una planificación sistemática de la enseñanza, pues constituyen un elemento de la misma.

En el sentido más amplio, las ayudas para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje incluyen casi todo lo que auxilia al técnico para llevar a cabo su labor.

Se debe tener presente que sin la motivación de los capacitandos para atraer su interés y concentrar su atención en el asunto motivado de aprendizaje, éste será difícil de lograr. Es necesario que intervenga el mayor número de sentidos para que la enseñanza sea

efectiva. Al respecto, se han hecho algunas investigaciones para determinar en que grado, cada sentido monopoliza o estimula la atención. El resultado de una de ellas nos demuestra que, cuando se emplean a la vez los sentidos de la vista y del oído, la atención se logra en un alto porcentaje, según lo muestra el "Esquema No. 1". Esto justifica, además el empleo de los materiales audiovisuales.

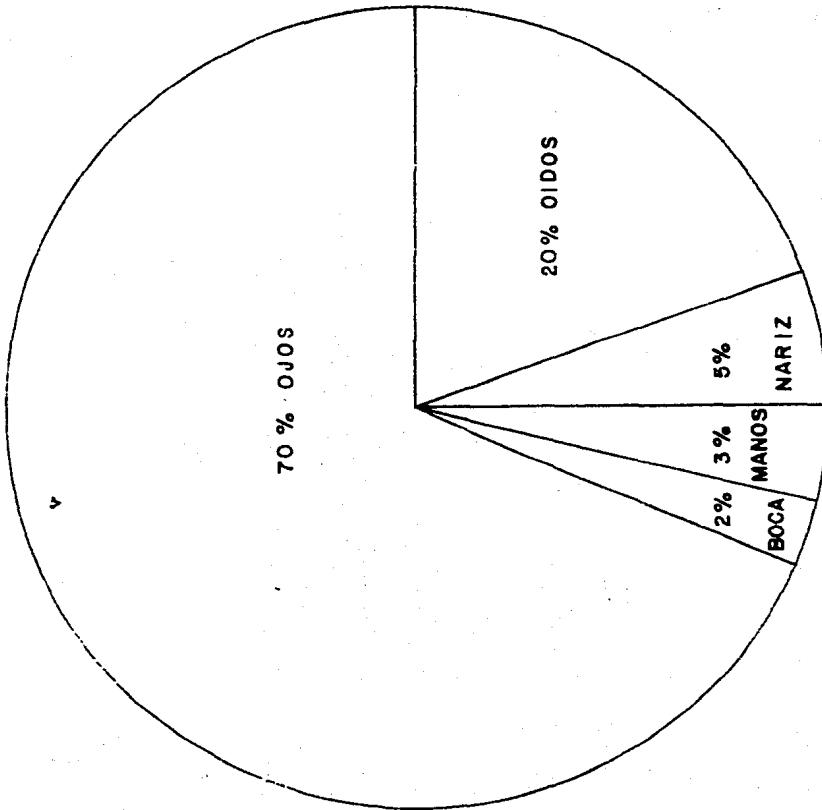
Por otra parte, empleando algunos materiales auxiliares mejoramos las condiciones para que los participantes adquirieran la experiencia que caracteriza un efectivo aprendizaje, como lo manifiesta Edgar Dale (12), al presentarnos el llamado "CONO DE LA EXPERIENCIA" (esquema N°2), según el cual es verbalismo, es el menos adecuado para alcanzar - en nuestro caso - el propósito de la capacitación. No se trata del abandono de la expresión oral, sino de su correcto empleo. Es necesario explicar pero también se debe interrogar y conservar (dialogar), y culminar con el trabajo de los capacitandos.

Ahora bien, los recursos didácticos cumplen una amplia serie, de funciones que varían de acuerdo con la situación en que se les emplea. Por ejemplo, el cuadro que a continuación se presenta, pretende resumir las funciones que cubren algunos recursos didácticos (13).

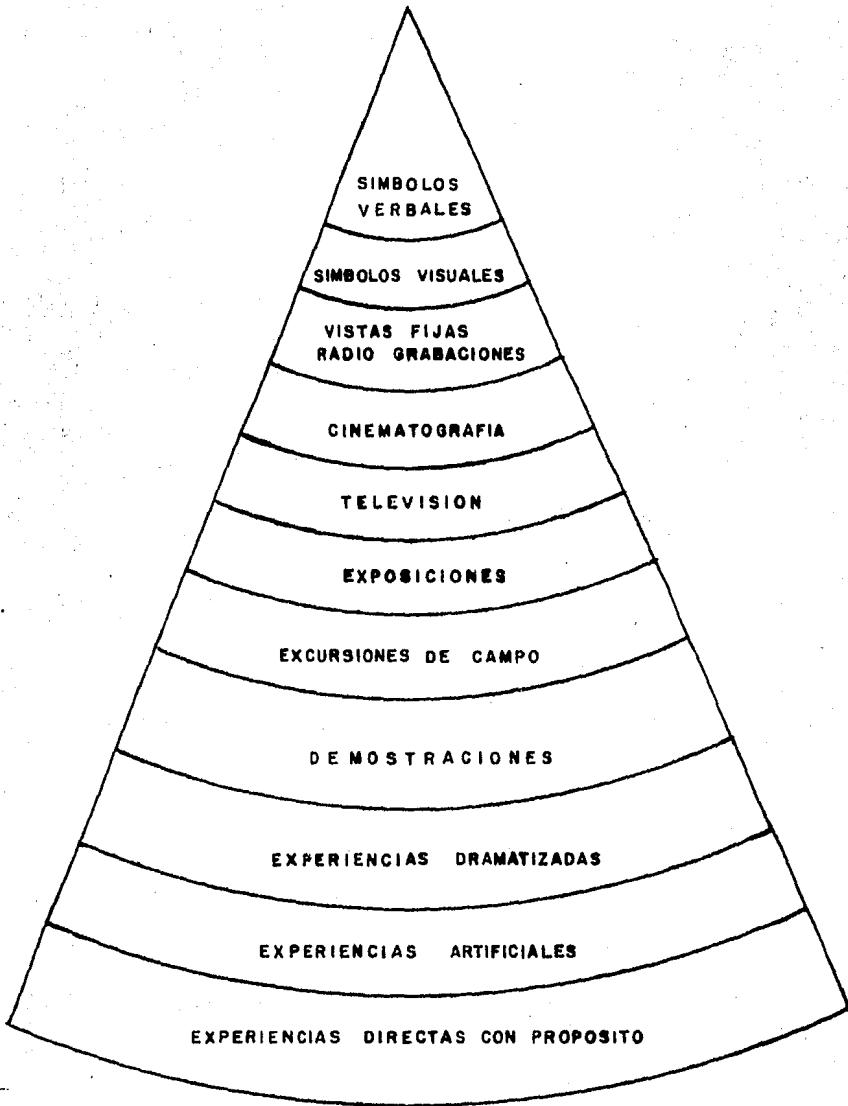
SITUACION	FUNCION	MATERIALES
Manejar información o conclusiones que surjan del grupo durante el desarrollo de la sesión.	- Concentrar	- Pizarrón
	- Esquematizar	- Transparencias y hojas de acetato para retroproyectar.
	- Enfatizar	- Láminas o pliegos de papel.

(12) Dale Edgar.- Métodos Audiovisuales en la Enseñanza.- Edit. Reverte.- México, 1974, Pág. 45.

(13) Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio.-Curso de Iniciación en el Conocimiento y Exp. de Med. -- Aud.-Doctos. de Trabajo.



EN QUE GRADO LOS SENTIDOS MONOPOLIZAN LA ATENCION



CONO DE LA EXPERIENCIA

SITUACION	FUNCION	MATERIALES
Presentar información con imagenes fijas y sencillas o esquemáticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Ilustrar - Concentrar - Ejemplificar - Identificar - Comparar - Demostrar 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarron - Magnetogramas - Franelógrafos - Materiales reales - Lámina - Transparencia
Presentar un contenido consecuencia preestablecida, a base de imágenes visuales acompañada o no de sonido.	<ul style="list-style-type: none"> - Informar - Describir - Concentrar - Comparar - Desglosar - Desarrollar un procedimiento - Sensibilizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Láminas secuenciales - Filmina - Audiovisual
Mostrar en poco tiempo el desarrollo de un proceso en el que es básico reproducir el movimiento. Las imágenes visuales pueden o no acompañarse del sonido.	<ul style="list-style-type: none"> - Informa - Ejemplificar - Desarrollar un procedimiento - Motivar - Sensibilizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Película - Videocinta

En lo referente a la clasificación de los materiales didácticos se han hecho varias, una de las más sencillas es la siguiente:

AUXILIARES DIDACTICOS.

1.- POR EL TIPO DE ACTIVIDADES:

- Espontáneas
- Orientadas (las más fecundas).

2.- TRIDIMENSIONALES:

- Naturales.
- Manufacturados (por el especialista y por el técnico o --- instructor).

3.- BIDIMENSIONALES:

- Visuales (audiovisuales).

4.- PROYECTABLES:

- Fijos (visuales); Audiovisuales.
- Animados (visuales); Audiovisuales.

5.- VERBALES:

- Auditivos (audiovisuales).

Otras clasificaciones convenientes a señalar son:

- AYUDAS IMPRESAS O REPRODUCCIONES:

Estas ayudas incluyen libros, manuales, folletos, manuales de --- políticas y procedimientos, estados financieros, reglamentos, --- instrucciones, hojas de actividades, hojas de progreso y material para distribuir.

- AYUDAS GRAFICAS (ILUSTRADAS):

Son grabados, dibujos, planos, plantillas, pizarrones, tableros de avisos, carteles magnéticos, carteles de relieve, mapas, gráficas, diagramas y rotafolios.

Ayudas tridimensionales: Objetos, globos terráqueos, modelos sec-- cionados, con vistas interiores (CUTAWAYS), maquetas, mesas de --- arena y exhibidores.

- AYUDAS PROYECTADAS:

Como diapositivas, transparencias de todos tamaños, filminas, -- microproyección, películas de cine y grabaciones en kinescopio - y en video-tape.

- AYUDAS AUDITIVAS:

Incluyen grabaciones en discos y en cintas magnéticas y grabaciones en general.

El técnico debe asumir la responsabilidad de asegurar la efectividad y eficiencia del aprendizaje mediante la selección o la -- preparación de ayudas para la capacitación que complementen la - estrategia básica de la instrucción seleccionada para realizar - los objetivos propuestos. Cada uno de los medios tiene ciertas - ventajas y limitaciones, y esto debe considerarse cuidadosamente antes de hacer una selección final de los recursos a emplear.

Las siguientes orientaciones generales pueden ser útiles para -- seleccionar debidamente las ayudas para la Capacitación:

- Seleccionar materiales que estén de acuerdo con la madurez, -- interés y aptitudes del grupo de capacitandos, las ayudas que -- no son claras o que son excesivamente complicadas, sólo sirven para confundir.
- Seleccionar las ayudas que sean más apropiadas para la actividad en particular. Una ayuda puede satisfacer todos los requisitos con respecto al contenido, disposición o diseño y aún -- así puede no ser adecuada para una situación específica del -- aprendizaje.

- Mantener un equilibrio en los tipos de materiales seleccionados. Evitar el uso repetido de una sola clase de ayudas, con exclusión de otras.
- Seleccionar materiales que complementen, en vez de que dupliquen otros recursos de enseñanza. Que no haya la duplicación sin sentido, como mostrar diapositivas de una unidad de equipo que puede examinarse en un taller o laboratorio contiguo (*) o de un -- esquema que se incluye en un manual o folleto que se distribuye a todas las personas que están siendo capacitadas.
- Evitar el uso excesivo: El técnico no debe abrumar los sentidos de las personas que se están capacitando con una enorme variedad de materiales auxiliares. No debe utilizarse una ayuda sólo porque ésta se encuentra fácilmente disponible.
- La regla principal de selección es ésta, sencillamente: ¿Hará -- que progrese el aprendizaje? ¿Se necesita?. Una ayuda para la -- capacitación realmente debe colaborar con el aprendizaje y no -- solamente servir como un "pasatiempo". El técnico debe ser consciente de que todo material didáctico es un apoyo para sus actividades de enseñanza, su empleo no garantiza por sí solo la ---- ocurrencia del aprendizaje y siempre es preferible no usarlo que utilizarlo mal.

En un resumen, vemos que un factor importante a considerar, inherente al proceso de capacitación, lo constituyen los materiales didácticos que son el puente o "vehículo de información" que llevan el contenido al capacitando en una forma significativa y asimilativa, con lo que se capta su atención, se facilita el aprendizaje y se reduce el tiempo de instrucción. Por otro lado la eficacia de --- estos auxiliares didácticos, radica en el hecho de aplicarlos como medios generadores de las experiencias necesarias y básicas para -

(*) Contiguo: (lat. contiguos-cf. cum y lat. tângere: tocar) adj. Que está tocando a otra cosa.

que él o los participantes asimilen mejor los conocimientos.

A continuación mencionaremos la descripción genérica de los materiales didácticos más utilizados y el tipo de sistema al que --- pertenecen cada uno de ellos:

A).- SISTEMA VISUAL: Es aquel en el que se utiliza el sentido de la vista en un 100%, ya que comprende experiencias vivas; como son (modelos, maquetas, dioramas, pizarrón, franelógrafo, rotafolio cartel, periódico mural, tablero, transparencias y filmina).

MODELOS, MAQUETAS Y DIORAMAS.

Son representaciones a escala, de seres y cosas. En el uso de -- estos auxiliares, el Técnico debe explicar la relación que guardan los modelos con la realidad. Están elaborados a base de diferentes materiales (plastilina, cartulina, plástico, barro, etc.) hasta los duros (madera, lámina, etc.), dependiendo siempre del objeto. En el caso de dioramas se utilizan infinidad de materiales, ya que son representaciones de personas, animales o cosas -- colocadas dentro de su ambiente natural.

PIZARRON.

Es uno de los medios visuales en el que participan dos sentidos; el de la vista en un 70% y el del oído en un 30%, ya que el pizarrón por sí solo no explicaría nada. Siendo que el técnico toma en cuenta lo anterior, da una breve explicación antes de utilizar este recurso didáctico, para su mejor aprovechamiento, siendo -- uno de los medios de apoyo de uso más frecuente dentro del proce

so Enseñanza-Aprendizaje; además es uno de los auxiliares más -- económicos, (permite escribir y borrar repetidas veces).

Su descripción, nos dice que es una superficie completamente -- lisa, satinada o de cristal, a prueba de reflejos de luz, color-verde, azul, crema, amarillo o negro. Existen dos tipos de pizarrón, el ordinario y el de superficie de vinil; en el primero -- se utiliza generalmente gris blanco o amarillo que son los más -- apropiados; aunque también se emplean gises de otros colores para ilustrar conocimientos en que el color es un factor importante. En el segundo se utilizan plumines o plumones de colores de agua, estos se borran con un lienzo húmedo.

No obstante su universalidad, el pizarrón se usa, con menos técnica, sus innumerables usos motivadores casi siempre pasan inadvertidos. Para una máxima efectividad, debe contener únicamente mensajes gráficos que formen parte integral del programa que va o que está - desarrollándose y en todo momento el técnico se --- colocará a la altura del grupo, teniendo presentes, las actitudes, conocimientos y habilidades de éste, lo cual constituye su experiencia.

FRANELOGRAFO.

Es un recurso visual, que sin lugar a dudas es uno de los más -- novedosos, interesantes y útiles en la capacitación. Tanto la - vista como el oído son los sentidos con que se capta la información proporcionada por este auxiliar.

Consiste en una tela, (franela o paño), sostenida a un "caballete" en donde se colocan diversas ilustraciones cubiertas en el - reverso con papel lija que tiene propiedades adherentes. Las --- ilustraciones pueden ser fotografías, dibujos, cuadros, recortes, caricaturas, esquemas gráficos, figuras de papel y letra de ---- cartoncillo o plástico. Cada ilustración se denomina ideograma y puede o no, estar acompañado de un texto explicativo.

ROTAFOLIO.

Este valioso recurso puede considerarse como un instrumento de -- exposición didáctica. La participación de los sentidos -oído y -- vista-del capacitando es equitativa.

Consiste en una serie de hojas ilustradas con dibujos y textos, - colocadas sobre un "caballete". Transmite y presenta un tema en - etapas sucesivas por medio de hojas llamadas también láminas. Por lo que no es aconsejable utilizar un número mayor de ilustracio-- nes porque provocan el cansancio y monotonía en los capacitandos.

CARTEL.

Es un medio de comunicación que permite transmitir todo tipo de - mensajes a través de materiales gráficos como son: imágenes, tex- tos y colores. Y constituye otra alternativa de comunicación posi- ble de aplicar en cualquier ámbito - la comunidad, la escuela, la oficina, etc.- para hacer llegar diferentes mensajes con especifi- cas intenciones. Cuenta con elementos prácticos y visuales de tal- manera que el texto resulta solo un complemento.

PERIODICO MURAL.

Es semejante al cartel, pues en los dos auxiliares didácticos se- utiliza en un 100% el sistema visual, sólo que en el periódico -- mural se necesita la colaboración de los capacitandos para su ela- boración y así poner en práctica los conocimientos adquiridos --- durante el curso.

Consiste en una tabla en donde se disponen los distintos materia- les que lo componen. Estos son: informes, dibujos, caricaturas, -

gráficas, boletines, fotografías, etc. Hay que colocarlo en un lugar en donde pueda ser observado con facilidad por las personas sujetas a la capacitación; asimismo, los caracteres necesitan ser de un tamaño apropiado para leerse sin dificultad. Las condiciones que debe reunir un periódico mural para que cumpla con su cometido, son las siguientes:

- Que trate el tema con interés.
- Que contenga ilustraciones atractivas y fácilmente comprensibles.
- Que los textos sean breves y el tamaño de la letra legible a cinco metros de distancia cuando menos.
- Que proporcione un conocimiento o una experiencia útil.

TRANSPARENCIAS. (VISUAL PROYECTABLE)

Son bandas de película blanco y negro o color que se pueden utilizar individualmente o en secuencia; éstas son recortadas y montadas en un recuadro de plástico o de cartón (se adhieren con alcohol). Se pueden utilizar acompañadas de una grabación.

FILMINA. (VISUAL PROYECTABLE)

Es una cinta fija que contiene una secuencia de fotografías transparentes colocadas en una película de 25 mm. generalmente se componen de 20 hasta 50 fotogramas (fotografías en secuencia), también se le denominan "FILMINAS". Son de dos tipos; de discusión y sonoras, las primeras son silenciosas generalmente con un texto que sirve de clave para el comentario y discusión, y las segundas son sin texto explicativo y sin comentario por el técnico, estas se completan con efectos musicales, transcritos en discos o grabaciones, cuyo contenido se sincroniza con la proyección.

A este tipo de cintas con sonido (disco o grabación), se les llama cintas fijas sonoras. La grabación puede contener narración musical y efectos de sonido, donde una señal indica el cambio de -- fotograma. En la instrucción estandarizada las cintas sonoras son muy efectivas-como cuando se trata de procesos técnicos o industriales.

B).- SISTEMA AUDITIVO; Como su nombre lo dice, es un sistema, en el cual el oído interviene como principal-factor para captar información como es el caso del disco, la grabación, programas de radio, etc.

GRABACION.

La máquina grabadora es un aparato con cinta magnética sobre la cual se graba la voz u otros sonidos. Sus posibilidades de uso son variadas como diversas. Las grabadoras usan cintas magnéticas las cuales pueden borrarse y grabar casi indefinidamente.

PROGRAMA DE RADIO.

La radio es un auxiliar audible, el cual requiere que el texto -- empleado esté bien redactado, que sea interesante, que se adapte al auditorio probable y la dicción del locutor sea de excelente calidad.

C).- SISTEMA AUDIOVISUAL; Es el más completo apoyo didáctico, --- pues cuenta con dos factores importantes: el audio y el video. Se capta la - información expuesta por dos sentidos,- el sentido de la vista y el del oído, -

por ejemplo: la televisión, el circuito cerrado, la película cinematográfica, (cine 8, super 8 y 16 mm.), el sistema multimedia, el laboratorio de --- idiomas.

PELICULA CINEMATOGRAFICA.

Es una banda de película tomada a una cierta velocidad; cuanto más rápida es la toma, más lenta es la proyección (cámara lenta).

SISTEMA MULTIMEDIA.

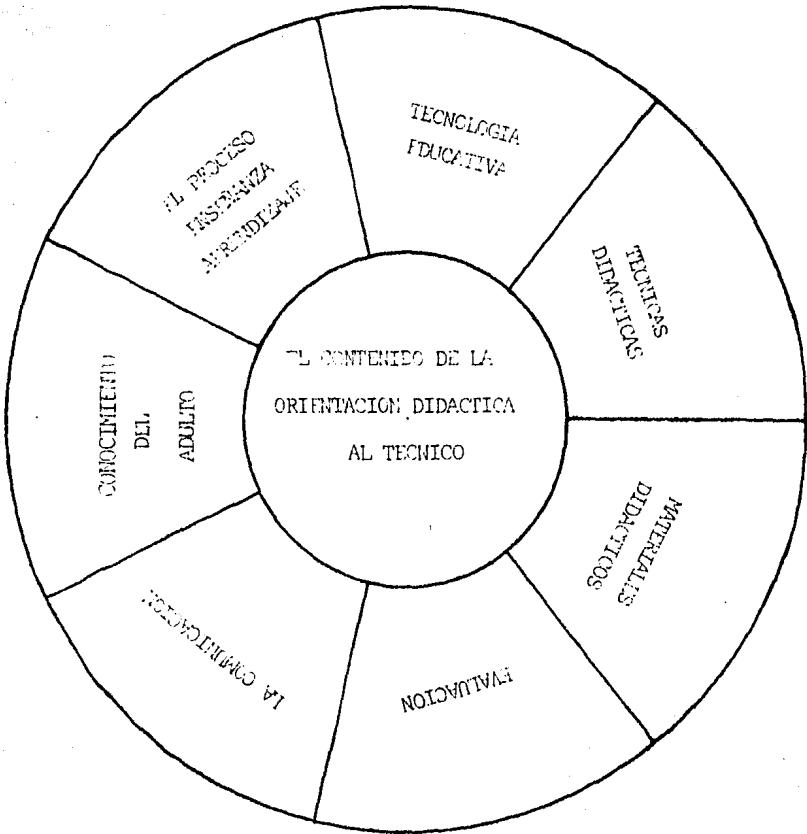
Ultimamente se ha difundido el uso de los paquetes multimedia, - que se caracterizan por presentar la información de un tema mediante varios materiales didácticos.

Se utilizan materiales proyectables (películas, filminas, diapositivas, impresos y grabaciones), que se acompañan de un documento escrito que puede adoptar las funciones de aprendizaje de las personas que utilizan este sistema en forma individualizada.

Es muy importante que al determinar los materiales que se emplearán en el desarrollo de un curso, el técnico se asegure de que los tendrá a tiempo y no habrá problemas para su empleo. Por --- ejemplo: si se va a utilizar un rotafolio, asegurarse que el --- lugar donde se coloque sea visible para todo el auditorio y las hojas estén en el debido orden; si son diapositivas las elegidas, examinar el aparato proyector, que esté en buenas condiciones, - el mueble donde se colocará, esté en su lugar, la pantalla esté - colocada en el sitio adecuado, las diapositivas se tengan en el orden de su empleo, el lugar de la proyección pueda oscurecerse oportunamente, etc., si son materiales de uso individual, debe--

rán tenerse en cantidad suficiente para que ningún participante - carezca de ellos.

Estos son algunos detalles que, si no se atienden, pueden provocar demora en el empleo del material o su no utilización con los correspondientes inconvenientes que ello reporta.



LIC. MIGUEL DE LA MADRID:

"Dentro del programa de reforma --- administrativa destaca también una política moderna de formación y desarrollo del Patrimonio fundamental de la nación que son los Recursos - Humanos".

Capítulo VI.- CONTENIDO CURRICULAR PARA LA FORMACION DEL TECNICO

6.1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje constituye una forma de lograr cambios conceptuales directamente relacionados con los objetivos de desarrollo de cada individuo, y en consecuencia con los objetivos institucionales y en particular - con los objetivos de su ámbito de trabajo.

A fin de proveer los medios necesarios para que se produzca el -- aprendizaje, habremos de empezar primero por conocer lo que el - individuo necesita aprender, antes de que se inicie la capacita-- ción. Por lo tanto la determinación de necesidades de capacita-- ción será la actividad que debe ser previa a cualquier acción de capacitación.

Los lineamientos teóricos de la Reforma Administrativa en su --- quinta etapa, hacen necesario considerar las situaciones concre-- tas que constituyen la problemática a resolver mediante la capa-- citación. Dichas situaciones son evidentes en diversas medidas - y se manifiestan en baja productividad, ausentismo, accidentes - de trabajo, mal uso de recursos, acumulación de trabajo pendiente, etc.

Cuando se presentan situaciones críticas por cualquiera de los -

motivos enunciados anteriormente, es posible que existan necesidades de capacitación. Sin embargo es importante considerar que no siempre la capacitación del personal habrá de ser la solución a dichos problemas. Habrá de analizarse por principio, y por personal técnico especializado, la efectividad de los recursos materiales, como pueden ser: la maquinaria, el equipo, las condiciones físicas, etc.

Una vez que se resuelvan los problemas técnicos o se determine -- que la causa de la problemática no tiene su origen en los recursos materiales, se considerará la posibilidad de que se requiera de capacitación o adiestramiento.

Ahora bien, para poder precisar el significado de Determinación de necesidades de Capacitación, primeramente tenemos que definirlo que es una "necesidad".

Entendemos por necesidad, a una carencia o deficiencia en conocimientos, habilidades y actitudes que se pueden resolver por medio de la capacitación, para lograr el adecuado desempeño de un puesto.

Por lo tanto una definición sería "la diferencia cuantificable", -medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

Básicamente las necesidades se definen averiguando "lo que se -- debería lograr" dentro de los objetivos de un puesto y confrontarlo con el desempeño real de la persona. Si hay diferencias -- éstas nos dan la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación. Entonces la determinación de necesidades de --- capacitación es: el procedimiento que nos permite identificar --

las diferencias medibles y cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene.

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas en dos grandes grupos:

- Inmediatas
- Mediatas

Las primeras son diferencias relacionadas con el trabajo actual y las segundas son necesidades generales de desarrollo a largo plazo.

Para que la detección de necesidades sea óptima, habrá que considerar que éstas pueden ser:

- Manifiestas
- Encubiertas

Las necesidades manifiestas son las que se presentan cuando:

- Ingrese un nuevo trabajador y haya necesidad de adaptarlo a los procedimientos de trabajo.
- Se presentan permutas o comisiones.
- Se presentan ascensos
- Cambian los procedimientos de trabajo, etc.

Las necesidades encubiertas se presentan como causa directa o individual de los problemas que de alguna manera se relacionan con el personal. estas pueden presentarse por:

- Que exista actitud negativa por parte del trabajador.

- Ausentismo y retardos excesivos.
- Alto índice de accidentes.
- Violaciones al reglamento de trabajo, etc.

Cuando las necesidades encubiertas hayan sido claramente definidas, se manejarán simultáneamente con las necesidades manifiestas, sometiéndolas a un proceso de jerarquización por prioridades: --- ordenar desde las más importantes y urgentes hasta las que tienen menor incidencia en el trabajo o que pueden esperar para ser ---- satisfechas.

Con el fin de que las necesidades una vez definidas, sirvan como base para la elaboración de los programas correspondientes es --- necesario que se expongan tanto cualitativa como cuantitativamente para lo cual es necesario investigar lo siguiente:

- a).- Número de empleados que requieren capacitación (costo y tiempo de implementación del programa).
- b).- Características de los empleados que requieren capacitación o adiestramiento (lista de actividades propias del puesto).

Por otro lado, es conveniente que al realizar la detección de necesidades se consideren tres niveles de necesidades, a saber:

- Necesidades a nivel institucional
- Necesidades ocupacionales.
- Necesidades individuales.

La primeras, son los problemas generales que presenta la Institución como organización, es decir, en cual o cuales funciones de la Institución, se requiere capacitación identificando los sectores en donde se demanda.

Las segundas, son las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas - de un mismo puesto y ocupación.

Y por último las necesidades individuales, están referidas a las deficiencias particulares que presenta un trabajador, con respecto a su adscripción del puesto.

6.1.1. PRINCIPIOS BASICOS DE ADMINISTRACION.

En éste tema se estudian algunos conceptos de administración, -- con el objeto de proporcionar al Técnico de la Capacitación una base en la aplicación de las técnicas e instrumentos administrativos, idóneos en la óptima realización de las funciones que se les encomienden.

Se presentan algunos conceptos y definiciones de tipo técnico -- que se utilizan, dado que el ámbito en que se desarrollo la administración es bastante extenso, se ha querido aportar los conocimientos de todos aquellos que se interesen en la materia, y -- sobre todo aquellos para los que la administración es fundamental en la realización eficiente de sus funciones.

Iniciaremos nuestro estudio con la definición de administración -- que nos da el maestro A. Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas, Teoría y Práctica (1a. Parte), nos dice administración es:

El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar un organismo social. (1)

En otras palabras es la técnica que busca lograr resultados de -

(1).- Reyes Ponce A. Administración de Empresas, Teoría y Práctica (1a. Parte), México, D.F., 19.

máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una organización.

La mayoría de los estudiosos de la administración consideran que ésta constituye un proceso de donde tenemos y para fines de ---- nuestro estudio las siguientes definiciones:

PROCESO ADMINISTRATIVO: Es una secuencia ordenada de acciones que persiguen la satisfacción de objetivos, - por medio de la planeación, organización dirección y control.

Todo Proceso Administrativo por referirse a la actuación de la - vida social, forma un conjunto inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unido -- con los demás y que además surgen de una forma simultánea.

No obstante, desde el punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico reparar aquellos elementos que en una determinada circunstancia puedan predominar.

Así tenemos que para objeto de este estudio consideremos los --- siguientes elementos:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

PLANEACION:

Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se

desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras, en -- que dicho organismo habrá de encontrarse hasta determinar las -- diversas alternativas de acción posibles, y entre estas elegir -- la más factible que se habrá de seguir, fijando los principios -- que la habrán de presidir y orientar, la secuencia de operacio-- nes necesarias para alcanzarla y la fijación de tiempos, unida-- des, etc., necesarias para su realización.

La planeación provee los elementos de racionalidad que se deben -- buscar en todo proceso administrativo, pues indica no solamente -- lo deseable y lo posible, sino también lo factible.

La planeación comprende 4 etapas:

- Políticas: Principios para orientar la acción.
- Procedimientos: Secuencia de operaciones a métodos.
- Programas: Fijación de tiempos requeridos.
- Presupuestos: Programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos"

ORGANIZACION:

Es la fase que se ocupa de la integración de los Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros y Recursos Técnicos con que se cuenta y sean necesarios para el funcionamiento -- eficaz y eficiente de determinada Institución, además contempla -- la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social, y así mismo, determina las funciones y procedimientos que se deben desarrollar, para el mejor --- logro de los planes y objetivos contemplados.

"Organizar comprende la determinación y enumeración de las actividades necesarias para obtener los objetivos de la empresa, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un ejecutivo, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la previsión para la coordinación de las relaciones de autoridad horizontal y verticalmente en la estructura organizativa" (2).

De acuerdo a lo anterior la organización se divide en seis etapas:

- SELECCION: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios, para el adecuado funcionamiento de la organización.
- INTEGRACION: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se vinculen y articulen, lo mejor y más rápido posible al organismo social.
- DESARROLLO: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.
- JERARQUIAS: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- FUNCIONES: La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- OBLIGACIONES: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo, susceptible de ser desempeñada por una persona.

(2) O'Lonell, Koontz. Curso de Administración Moderna. Pág. 56

DIRECCION:

Es impulsar, coordinar y vigilar, las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de - todas ellas, realice de modo muy eficaz los planes y programas - señaladas.

Comprende por lo tanto las siguientes etapas:

- Mando o Autoridad: Es el principio del que se deriva toda la - administración, y por lo tanto, su elemento principal, que es la dirección estudia la - forma de delegarla y ejercerla.
- Comunicación: Es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro directo todos los - elementos que deben conocerse, y de éste, - hacia cada órgano y célula, las órdenes de - acción necesarias deliberadamente coordina - das.
- Supervisión: Es el ver si las cosas se están haciendo -- tal y como se habían planeado y mandado.

CONTROL:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan me-- dir los resultados actuales y pasados, en relación con los espe-- rados, con el fin de saber si se ha obtenido lo deseado, corre-- gir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- Establecimiento de Normas: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo-control.
- Operación de Controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- Interpretación de Resultados: Esta es una función administrativa que vuelve a construir un medio de planeación.

6.1.2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS.

La descripción de puestos es la técnica por medio de la cual se describen las actividades y operaciones que debe realizar un trabajador metódicamente, así como la responsabilidad y autoridad inherentes a su cargo y los requisitos de conocimiento y experiencia que requiere el puesto.

Una vez definida esta técnica, se delimitarán los pasos metodológicos que se requieren para integrar el contenido del análisis y descripción de puestos. Para obtener mejores resultados en la recopilación de la información es necesario la utilización de dos o más de las siguientes técnicas:

- Observación
- Entrevista
- Informes del Trabajador
- Informes del Supervisor
- Cuestionarios

Una vez recopilada la información, por medio de la aplicación -- de algunas de éstas técnicas, será necesario:

- Clasificar la información de la que realiza el trabajador.
- Ordenar la información de una manera lógica y secuencial.
- Analizar y registrar la información en forma clara y sistemática.
- Organizar los resultados obtenidos.
- Formular un diagnóstico en base a los resultados obtenidos del análisis de puestos.
- Presentar un proyecto del análisis de puestos en base al diagnóstico obtenido.
- Elaborar las descripciones de puestos que se requieran.

Realizada esta serie de pasos se procederá, a la elaboración del contenido de la descripción del puesto. Para esto es necesario -- conocer y entender, cada uno de los aparatos que integran una -- descripción de puestos, así como el instructivo de llenado res-- pectivo.

El análisis de puestos nos permite conocer, definir y determinar, con mayor precisión las actividades que cada trabajador realiza en su puesto.

Es la técnica del análisis de puestos que sirve para conocer los elementos que integran un puesto determinado especificando lo -- que debe hacerse en el puesto y lo que hace falta para hacerlo -- bien, en otras palabras se define como:

"El proceso de determinación de las actividades significativas -- del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicos de cierto puesto".

La determinación de labores que integran el puesto y las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se exigen al empleado para un adecuado rendimiento son los aspectos que diferencian un puesto de otro.

Es conveniente enfatizar que esta técnica investiga el puesto y no al trabajador que lo desempeña.

Un programa de capacitación que asegure posibilidades de éxito, depende en parte, de una información detallada con respecto a los puestos involucrados.

Contar con el análisis de puestos, permite programar con oportunidad los cursos de capacitación y desarrollo que sean necesarios, así como la duración de éstos y los empleados que deberán tomarlos.

A continuación se describe una metodología para el análisis de puestos, sin pretender establecer una definición rígida.

1.- Conocer la estructura orgánica de la Institución.

Como primer punto para el análisis de puestos, es necesario contar con el organograma actualizado de la Institución, en el que se especifiquen todos los niveles jerárquicos, así como las áreas de actividad existentes. También se deberán conocer con precisión la ubicación física de cada una de las unidades pertenecientes a dicha Institución.

2.- Obtener la plantilla de personal de la Institución.

Con el objeto de determinar el universo total de empleados -

a entrevistar, así como de seleccionar el nombre más adecuado de aquellos puestos que se agrupan bajo el mismo rubro, es -- necesario contar con la plantilla de personal de la Institu-- ción, la cual deberá comprender el nombre del empleado, pue-- sto que ocupa, total de percepciones y unidad técnica y/o ---- administrativa a la que se encuentra adscrito.

El análisis de cualquier puesto comprende:

- a). La descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer.
- b). La especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiera desempeñar con eficiencia.

a). En la descripción del puesto se distingue:

1.- El encabezado o identificación, que contiene:

- El título o denominación del puesto.
- La ubicación.
- La jerarquía: de quién depende, a quienes manda, contactos permanentes internos y externos (coordinación).

2.- La descripción genérica:

Breve explicación de la actividad más característica del pues to, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles inneces arios y considerando su función como en todo.

3.- La descripción específica:

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar-

en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia cronológica, etc.

- b) En la especificación o valuación de puestos se ponen los --- requerimientos que debe llevar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores; habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad de bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos. (3).

6.1.3. METODOLOGIA PARA DETERMINACION DE NECESIDADES.

La detección de necesidades, es el resultado de un análisis comparativo entre la situación actual y la situación ideal. La --- situación ideal está plasmada en los programas de trabajo, planes institucionales, manuales de procedimientos y en general en todos aquellos documentos normativos que se tiene como directrices en cada una de las dependencias que conforman la Institución.

Del análisis que se hace de los documentos ya mencionados, se obtendrán en niveles de eficiencia esperados, conocimientos, -- habilidades y actitudes que deberán reunir los individuos que -- están en los diferentes puestos.

Para efectuar la Detección de Necesidades de Capacitación en ca da área de trabajo se estructuró el siguiente esquema.

Localización de Fuentes de Información.	Selección, Técnicas y Dise- ño de Instrumentos. Aplicación de Instrumentos.
--	---

(3) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", 2a. Parte, México, D.F., Pág. 241/242.

Búsqueda de Evidencias	Recolección e Interpreta- ción de Datos.
Localización de Areas Críticas.	Diagnóstico de Necesidades - de Capacitación.
Presentación de Solucio <u>n</u> es Preliminares.	

Localización de fuentes de Información de Problemas o -
Necesidades.

En las oficinas de Administración, Recursos Humanos, Planeación y Evaluación que integran las diferentes áreas de una Institución - generalmente cuentan con información suficiente sobre los problemas y necesidades a que se enfrenta el área de que forman parte. Los informes y reportes de evaluación de las Unidades de Trabajo proporcionan, también, información de necesidades.

Para realizar una buena detección de necesidades, es necesario -- obtener información de varias fuentes y posteriormente cruzar los resultados obtenidos de ellas.

Esta primera fase también comprende la Búsqueda de Evidencias, -- que tiene como propósito determinar los síntomas o evidencias de la existencia de necesidades de capacitación, tanto manifiestas - como encubiertas.

Se le recomienda al Técnico de la Capacitación buscar información sobre los siguientes datos:

	- Evaluación de desempeño.
Estadísticas de	- Indices de rotación.
personal.	- Indices de ausentismo.
	- Indices de accidentes

- Indices de comportamiento
 - Seguimiento de personal.
-
- Análisis de descripción de puestos.
 - Análisis de actividades.
 - Estudio de selección.
 - Inventario de personal.
 - PÉrfiles de puestos.
 - Curriculum Vitae.
- Técnicos y de Personal.
-
- Estructura organizacional.
 - Relaciones jerárquicas.
 - Modificación institucional.
 - Resistencia al cambio.
- Del Entorno Institucional
-
- Modificación en procesos y operaciones.
 - Cambio de equipo.
 - Problemas Tecnológicos.
- Tecnología

LOCALIZACION DE AREAS CRITICAS.

Localizar áreas críticas se realiza simultáneamente a la búsqueda de evidencias, aprovechando las mismas técnicas e instrumentos de la primera fase.

PRESENTACION DE SOLUCIONES PRELIMINARES.

Se busca proponer soluciones que pueden resolver los problemas detectados. Existiendo la posibilidad de que encontremos dos tipos de soluciones.

- Las que pueden resolverse en el orden de la administración interna de la organización general.
- Las que se resolverán por capacitación.

Para ello habrá de analizar comparativamente los resultados obtenidos en los dos puntos anteriores para encontrar las causas --- que originan los problemas y proponer soluciones.

Es necesario utilizar un cuadro de concentración, donde se manifestarán las evidencias de problemas y las soluciones presentadas.

SELECCION DE TECNICAS Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Se pretende hacer la selección del modelo, técnicas e instrumentos de investigación que determinarán a las personas cuyas deficiencias en el trabajo, pueden ser solucionadas con un proceso de capacitación.

Para lograrlo, se tomará en cuenta la estructura, número y características del personal y los procedimientos de trabajo desarrollados; se analiza el área crítica a la cual se enfoca el estudio del personal y los procedimientos de trabajo empleados.

- Seleccionar el modelo a utilizar: participativo del personal - por investigar o centrado en el investigador.
- Seleccionar los instrumentos y las técnicas después de hacer - un análisis de puestos.

APLICACION DE INSTRUMENTOS.

Para realizar el estudio analítico de la eficiencia y eficacia -

de los recursos humanos, siguiendo el modelo preparado y empleando las técnicas e instrumentos diseñados, se procede a su aplicación.

Se pueden utilizar dos modelos: el participativo que considera la opinión de todo el personal sujeto al proceso de investigación (responsabilidad compartida) y el centrado en el investigador, quien aplicará directamente los instrumentos al personal de la Institución, y cuyos resultados se verificarán con la opinión de los directivos, cayendo en el investigador toda la responsabilidad.

RECOLECCION E INTERPRETACION DE DATOS.

Resumir de manera organizada los resultados obtenidos por los instrumentos de investigación de tal manera que sirvan para formular las alternativas de acción, sugiere la elaboración de cuadros de tabulación o de salida que respondan al marco teórico (base de la investigación) cuyos elementos comprenderán:

- Estructura orgánica que se afecta.
- Personal por niveles y puestos.
- Actividades.
- Grados de Calificación.

Para interpretar los datos concentrados en los cuadros de tabulación se proponen los siguientes criterios:

- Ubicación de la estructura orgánica afectada en relación con el problema definido.
- Número de frecuencias con que se presenta la necesidad de capacitación.

- Importancia de la necesidad en relación con los objetivos generales de la Institución.
- Estudios comparativos de la necesidad en diferentes áreas de trabajo.

Los datos que se obtengan en esta parte del proceso deberán ser suficientes para sugerir diversas estrategias que sirvan de apoyo a la capacitación.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

En esta etapa se determinará quienes necesitan capacitación, en que actividades, y cuando deben ser capacitados; para tal efecto se realizarán las siguientes actividades.

Se ordenan los resultados obtenidos en la etapa anterior, se informa a los jefes de Unidades de Trabajo de los resultados obtenidos para ultimar detalles.

Se elabora un informe del diagnóstico en el cual se consideran las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación en forma concreta, precisa, válida y confiable.

El contenido del informe será el siguiente:

- Presentación de un cuadro de los resultados obtenidos en la investigación de necesidades de capacitación.
- Criterio para realizar eventos de capacitación.
- Jerarquización de las necesidades de capacitación
- Recomendaciones generales.
- Propuestas de estrategias de apoyo y de recursos humanos, materiales y financieros para continuar con la capacitación.

Para lograr un informe eficaz y objetivo, es necesario (formularlo con los siguientes tópicos:

- 1.- Título. Que podrá ser: "Determinación de Necesidades de Capacitación de la ... Direccion, Departamento, Oficina, etc.
- 2.- Datos Generales. Personal o personas que lo realizaron, puestos que ocupan en la Institución y la fecha de la investigación.
- 3.- Indice del documento.
- 4.- Antecedentes.
- 5.- Enunciado de la problemática presente y futura de la unidad administrativa estudiada y análisis de sus causas.
- 6.- Población que requiere capacitación y adiestramiento, señalan do puestos y funciones, así como prioridades. Se mencionarán de ser posible, los datos y características de cada elemento a capacitar, señalando evidencias de sus necesidades de capacitación.
- 7.- Conclusiones y recomendaciones. Las inferencias logradas al haber analizado la problemática se señalarán ordenadas, cuali tativa y cuantitativamente, emitiendo conclusiones sobre los resultados de la investigación y enlistando las causas de los problemas que no se solucionan con capacitación o adiestramien to.

Finalmente, se agregarán los anexos que se consideren útiles o -- necesarios para el análisis con diferentes objetivos.

6.2.- ELABORACION DE PROGRAMAS.

Al organizar un programa de capacitación se debe tener en cuenta, en primer lugar la presentación de los objetivos y políticas y en segundo, la preparación cuidadosa de un plan para lograr los ---- objetivos. Esto último incluye la selección correcta de personal que ejecute el trabajo (técnico), el establecimiento de un -- buen programa de capacitación de personal para mejorar efectivi-- dad del trabajo, determinación de los métodos de acción para eje-- cutar el trabajo, establecimiento de las bases para controlar el tiempo, costo y preparación de un plan general de capacitación.

Antes de dar principio a un curso de capacitación en relación con algún trabajo, es conveniente estudiar y delinear con brevedad un programa que se relacione con el área estudiada. Esto se reducirá a hacer una lista de los distintos puntos a cubrirse y los -- procedimientos que se seguirán para llevar a cabo la tarea que se trate. Es importante que los puntos del programa se dirijan hacia los objetivos principales que debe cubrir el curso de capacita--- ción.

6.2.1.- DETERMINACION DE OBJETIVOS.Y ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS.

Es muy importante porque indican qué se intenta conseguir, se ha dicho que un curso, debe realizarse por objetivos y no por temas, aunque la organización provisional algunas veces ha sido por te-- mas, constituida por una serie de enunciados teóricos sobre cuya-- base trabaja el técnico, sin embargo, el temario no es de mucha - utilidad; se deberá más bien trabajar planeando objetivos.

En primer lugar un objetivo de enseñanza-aprendizaje es la descrip-- ción de la conducta final del alumno; esta idea, muy sencilla, es

centrar la enseñanza moderna, el objetivo le indica al técnico -- lo que va a conseguir del capacitando.

El objetivo fundamental de un curso es modificar la conducta del capacitando, entonces; es imprescindible que el técnico haya pensado y previsto los objetivos que le interesa alcanzar. Por que -- si no tiene objetivos al final estará imposibilitado para evaluar, para saber exactamente si hubo cambios o no, y en que medida ocurrieron.

Si el técnico carece de objetivos, no sabe siquiera que variantes puede haber en relación a las conductas iniciales y las conductas finales; de esta manera; la carencia de objetivos destécnica -- absolutamente todo el proceso de la enseñanza.

El primer punto que el técnico debe tratar en un curso, es la presentación del programa y en éste deben estar contenido los objetivos.

Los objetivos específicos son por eso enunciados en términos de - conducta, en nuestros días la técnica de enseñanza consistente en enunciar los objetivos específicos en términos de conducta por -- ello, los verbos son activos; enumere, explique, elabore y otros-- más que impliquen siempre una conducta visible exteriormente.

Un objetivo podemos definirlo como "una intención comunicada por -- una proporción que describe la modificación de la conducta que se desea provocar en el capacitando".

Los objetivos de educación más útiles para la enseñanza, son los -- que describen y delimitan la conducta que se espera del capacitando al finalizar el ciclo de instrucción.

Debe entenderse por objetivos específicos, la descripción precisa de las conductas finales deseadas en el capacitando. Un objetivo describe necesariamente las conductas que el capacitando tendrá al terminar de aprender.

IMPORTANCIA FUNDAMENTAL DEL OBJETIVO.

Un objetivo adecuadamente enunciado nos permite conocer los siguientes datos:

- 1.- Tipo de población que alcanzará el objetivo.
 - 2.- Actividad final que tendrá que realizar la citada población.
 - 3.- La Forma o circunstancias en que se realizará la actividad.
 - 4.- Tema o asunto en relación con el cual se realizará la actividad.
 - 5.- Nivel de eficiencia que se considerará como realización adecuada de la actividad.
-
- 1.- El tipo de población en la cual se desea el cumplimiento de un objetivo, se determinará a quién va ir dirigido de manera clara y precisa.
 - 2.- La actividad final que no proponemos que el capacitando realice, puede ser de naturaleza muy diversa, según el caso. Podríamos proponernos que el capacitando reconozca, evoque, identifique, explique, resuelva, analice, etc., para identificar su conducta final.
 - 4.- El enunciado del tema o asunto debe incluirse en el objetivo-requiere que aclaremos el campo en el cual se va a realizar la actividad. Generalmente en los temarios tradicionales, este es el dato que encontramos enunciado con claridad. Podrían ser asuntos de un objetivo.

5.- El nivel de eficiencia esperado puede enunciarse en porcentajes, enunciados que también aluden al nivel de eficiencia. En algunos casos la especificación del nivel de eficiencia puede ser muy complejo se requiere entonces de normas de claridad o de tabla de especificaciones.

Por lo tanto una vez tecnificados los objetivos se ha dado el primer paso para tecnificar la planeación, la realización y evaluación de la enseñanza.

6.2.2. SELECCION DE TECNICAS Y MATERIALES DIDACTICOS.

El logro del aprendizaje y el buen desarrollo de la instrucción, se debe en gran parte a la manera como el técnico emplea las técnicas y los materiales didácticos.

Las técnicas de instrucción implican organización y secuencia, la técnica proporciona una posibilidad de control sobre un proceso y de las experiencias que va ir obteniendo el individuo. Dicho de otro modo la técnica es una vía organizada y estructurada para controlar las actividades, tanto del individuo como del grupo.

Técnica Didáctica es "la organización racional y práctica de los recursos y procedimientos con el propósito de dirigir el aprendizaje hacia los objetivos deseados".

Las técnicas de instrucción implican una serie de pasos organizados, que permiten al participante lograr los objetivos deseados y facilitan la formación de actitudes de cooperación, responsabilidad e independencia en el trabajo. Por lo tanto, son medios que facilitan el proceso de enseñanza.

Para seleccionar las técnicas a utilizar hay que tomar en cuenta.

- Los objetivos que se pretenden lograr
- El contenido
- El número de participantes
- Los recursos materiales con que se cuenta.
- Debemos estimular la motivación
- Proporcionar la información
- Dar oportunidad a los participantes de ejecutar la información.

En general, no existe una técnica que se ajuste a cualquier situación, por lo tanto, casi siempre es necesario combinarlas. En cada caso, deben escogerse técnicas que faciliten al participante la -- realización de las actividades necesarias para aprender.

El éxito en el empleo de una técnica y sus resultados positivos, - dependen de varios factores:

- Conocimientos de la Técnica (características y desarrollo)
- Espíritu creador de quien la maneja
- Conocimiento de la materia
- Material auxiliar necesario (técnicas complementadas con mate---
rial didáctico).

La estructura de las técnicas varía de acuerdo con el objetivo que se pretende alcanzar. Existen técnicas para informar, para investigar, para promover una participación activa en el grupo o motivar- el aprendizaje de conocimientos.

Las técnicas didácticas más usuales en capacitación son:

EXPOSITIVA.

Consiste en la presentación oral de un tema por parte de un conducu

tor dirigido a un grupo de participantes. Se utiliza para lograr objetivos relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos, para presentar un panorama general de unidades o temas amplios en un tiempo relativamente corto y para facilitar la conducción de grupos numerosos.

DEMOSTRATIVA.

Es la presentación que hace un conductor sobre la manera de efectuar una tarea o realizar un proceso ante un participante o ante un grupo de ellos que la ejercitarán o aplicarán de manera inmediata. Es útil para enseñar o habilitar detalladamente destrezas manuales.

LECTURA COMENTADA.

El técnico dirige el estudio a un grupo, en un documento impreso. A partir de la lectura del mismo por varios miembros del grupo, el conductor favorece la emisión de opiniones de los participantes en torno a las ideas y conceptos leídos, con el fin de llegar a la comprensión de los mismos. Se utiliza sobretodo en el manejo de contenidos de tipo informativo que no requieren adquisición de destreza manual.

CORRILLOS.

Consiste en la división de los participantes en varios subgrupos, con el propósito de propiciar la participación activa de todo el grupo en el análisis y discusión de una información para obtener conclusiones. Se utilizan cuando es necesario analizar y discutir un tema o asunto, para despertar y fortalecer capacidades de síntesis y actitudes tales como el sentido de responsabilidad, confianza y respeto hacia los demás, colaboración, etc.

PHILLIPS 66'.

Consiste en dividir a todo el grupo en subgrupos de seis personas cada uno para discutir un tema o tema durante seis minutos de --- manera que se presente alguna conclusión.

INTERROGATIVA.

Esta técnica consiste en el planteamiento de preguntas que permitan dirigir la actividad reflexiva de los capacitandos además de obtener información, puntos de vista y formas de aplicación de lo aprendido.

TORMENTA DE IDEAS.

Consiste en promover dentro de un grupo la aportación del mayor - número de ideas o puntos de vista para aclarar o resolver un tema o problema, proponiendo las soluciones, enfoques o tratamientos - que mejor correspondan a la situación.

Como se mencionaba anteriormente, las técnicas se complementan -- con materiales didácticos. Como tales, comprenden todo aquello -- que en un momento dado presenta la información necesaria para --- alcanzar el objetivo. Así tenemos que para nuestros fines, consideramos a los materiales didácticos de la siguiente manera.

Los materiales didácticos "son recursos que ayudan a mejorar la - comunicación entre el técnico y los participantes, hacen más - objetiva la información y relacionan los conocimientos con la realidad.

Dichos materiales son un apoyo para el técnico, de ninguna manera lo sustituyen, la buena selección de los materiales facilita la - instrucción, la hace más interesante y ayuda a fijar lo que se --

aprende.

Los materiales didácticos deben seleccionarse tomando en cuenta:

- Las características de la técnica que se emplea.
- La función que deben cumplir,
- El número y características de los participantes.
- Los costos y la durabilidad del material.
- El tiempo de elaboración.

La adecuada selección y combinación de las técnicas y materiales didácticos facilitan las tareas del técnico, es decir:

- Le informan sobre el contenido del programa y las actividades a realizar.
- Le ayudan a adquirir las informaciones.
- Presentan resúmenes.
- Facilitan la comprensión del participante.
- Hacer objetivos algunos temas abstractos del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Incentivar el interés de los participantes por temas que parecen ser de poca utilidad e importancia para ellos.
- Acercar al participante en cuanto sea posible a la realidad.

Los materiales didácticos de uso más general en la instrucción son:

- | | |
|-----------------|--|
| De uso directo: | <ul style="list-style-type: none">- Pizarrón- Franelógrafo.- Rotafolio.- Carteles.- Material impreso en general. |
|-----------------|--|

- Diapositivas.
- Proyectable: - Transparencias.
- Películas.
- Proyector de cuerpos opacos.

- Auditivos: - Discos
- Cintas.

Es necesario mencionar que el técnico debe familiarizarse con las características y usos de las técnicas de instrucción y los materiales didácticos; solo así estará capacitado para seleccionar y combinar tan importantes medios de instrucción.

Entre los apoyos didácticos de uso directo encontramos las siguientes características:

EL PIZARRON.

El pizarrón es todavía un instrumento esencial utilizado tanto por el maestro como por el alumno, para ilustrar lo que tiene que decir. Permite la transcripción o la ilustración progresiva y aumenta el grado de participación, siempre está listo para ser usado de manera eficiente, creativa e imaginativa. Es la primera forma de introducción de la técnica audiovisual en clase.

FRANELOGRAFO.

Es un pizarrón de franela, fieltro, gamuza o terciopelo, al que adhieren todo tipo de materiales planos de poco peso (letras, fotografías, siluetas, etc.) a los cuales se les pega un forro posterior de franela o de papel fija.

En un medio como el pizarrón ordinario, primordialmente útil -- para fines de demostración, aunque a menudo es un medio excelente de exposición. A diferencia del pizarrón, las cosas que se -- presentan en el franelógrafo se preparan de antemano, se fijan -- instantáneamente y se sustituyen con gran rapidez. No hay que -- trazar ningún dibujo o imagen; uno de los valores de este medio -- es la sencillez de su manejo.

ROTAFOLIO.

Es el campo de la comunicación de ideas, sobretodo cuando se trata de la transmisión de conocimientos en plan pedagógico, hay -- una ayuda visual que por su facilidad para elaborarse y manejarse, se adapta a toda presentación, manteniendo vivos los elementos de la buena comunicación.

Este instrumento visual combina casi todas las ventajas que presenta el pizarrón común, pero es insustituible cuando se trata de enumeraciones, estructuras, series, etc., puesto que permite ir tratando punto por punto, todos y cada uno de los aspectos -- que un tema contiene, pero también regresar, cuantas veces se -- quiera, a cualquier punto ya tratado. Es sobre todo, un auxiliar valiosísimo para el momento de la síntesis o el resumen.

CARTELES.

Por el tamaño de los carteles, esta herramienta visual se limita únicamente a grupos pequeños y medianos. La gran diversidad del material de dibujo y escritura que puede aprovecharse para la -- manufactura de los carteles.

Permite a éstos una absoluta combinación de colores que sirve --

para dar mayor atractivo al mensaje que se visualiza, puede combinarse en ellos, los caracteres escritos, dibujos, fotografías, -- recortes de periódicos o revistas, etc.

Desde el punto de vista educacional, los carteles sirven para:

- Desarrollo de gráficas.
- Descripción de cartas de organización.
- Desarrollo gradual de un proceso.
- Desarrollo de cartas de comparación.
- Establecimiento de referencias.
- Realización de diagramas.
- Realización de planos, etc.

Por cuanto al uso de los carteles en la educación visual, sean seriados o no. Tenemos dos razones importantes que nos inclinan a fomentar y perfeccionar su uso:

- Dar mayor énfasis al punto que seleccione el técnico puesto -- que la experiencia general demuestra que las cosas que entran por los ojos se recuerdan por más tiempo.
- Los carteles seriados constituyen, por sí mismos, una guía --- inapreciable para el camino que haya que seguir en una presentación y capacitan al comunicante para tener un mayor control.

PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS Y FILMINAS.

La diapositiva sirve para la observación detallada, la discusión y el análisis; la ventaja de su uso es que puede seleccionarse cada diapositiva y no es preciso proyectar toda la serie del conjunto a que pertenecen.

La filmina es una serie rígida, constituye una concatenación --- estructurada que sigue un desarrollo progresivo. En el caso de - la filmina, el conjunto de imágenes cuenta más que la imagen --- aislada.

En un medio de observación colectiva particularmente útil para - ilustrar conceptos y vincular palabras con objetos; para propor- cionar información, enseñar destrezas, practicar habilidades, -- etc.

PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS.

Es un aparato de proyección fija que proyecta documentos opacos- de cualquier tipo, incluso algunos objetos de poco espesor. El - proyector de cuerpos opacos permite obtener una imagen clara en- la pantalla gracias a un juego de espejos y lentes de cualquier- documento opaco dispuesto en un plano horizontal.

La mejor manera de servirse de este proyector es agrupar previa- mente los documentos para formar una serie ordenada, fácil de -- proyectar.

De los apoyos auditivos podemos decir:

Grabaciones en cintas, sin duda el material didáctico grabado -- constituye una de las mejores ayudas auditivas que se utilizan - en la actualidad como auxiliar en la enseñanza con un futuro más promisorio, ya que el perfeccionamiento de éstas están a la or-- den del día.

Discos, con características semejantes a las grabaciones en cin- tas en cuanto a utilidad, sin embargo, tienen su limitante de no

poder cargar con ellos a cualquier lado a fin de escucharlos, -- ya que el aparato que los reproduce es de difícil transportación.

Por otro lado existen en el mercado infinidad de discos especialmente destinados a la enseñanza en diferentes especialidades.

6.2.3.- SELECCION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

La evaluación del aprendizaje es de gran importancia, ya que de ella obtendremos una imagen de la eficiencia de las técnicas --- empleadas, los cambios producidos en la conducta del capacitando, la calidad y adecuación de los planes y programas de estudio, --- etc.

La evaluación es un proceso integral, sistemático, acumulativo, - y continuo que valora los cambios producidos en la conducta del - educando, la eficiencia de las técnicas empleadas, la práctica -- profesional, la calidad de los planes y programas de estudios y - todo cuanto converge en la realización del hecho educativo.

Para nuestros propósitos, ostensiblemente más restringidos, la -- evaluación "es un proceso destinado a determinar el grado en el - que se han logrado los objetivos educativos previamente determina dos, de una unidad de instrucción, de un módulo o de una especialidad técnica".

Mediante la evaluación se aprecia y juzga el progreso de los capa citandos, de acuerdo con los resultados o conductas que se preten den alcanzar. Una forma de interpretar los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, a la luz de los objetivos educativos --- correctamente formulados y especificados.

El propósito es presentar diversos reactivos de acuerdo a las ca-

tegorías del dominio cognoscitivo de la taxonomía de objetivos - educativos. Los reativos que comunmente se usan los podemos --- clasificar en dos grupos:

- La pregunta o ítem de ensayo (exige una respuesta extensa).
- Aquellos en los que el capacitando elabora su propia respuesta (respuesta libre).
- La pregunta o ítem de respuesta breve (exige una respuesta de una o dos oraciones).
- La pregunta o ítem de completamiento (exige una respuesta de una palabra o frase).
- Aquellos en los que el capacitando elige su respuesta entre varias posibles respuestas dadas. (respuesta estructurada).
- La pregunta o ítem de respuesta alternativa (verdadero o falso).
- La pregunta o ítem de opción múltiple.
- La pregunta o ítem de igualamiento o aparejamiento.
- La pregunta o ítem de jerarquización.

La decisión que se tome respecto al tipo de ítem que se pretende usar, dependerá en gran medida del objetivo del proceso que quiera medirse. Sin embargo, en la decisión también puede influir la índole del contenido y la habilidad para elaborar uno u otro tipo de ítem (4).

(4) La planeación de una prueba objetiva de rendimiento escolar.

Al elaborar los reactivos de cualquier categoría del dominio -- cognoscitivo es necesario especificar con claridad y precisión los objetivos de cada unidad de instrucción.

Al analizar vocablos, tales como recordar y conocer, tomados de la primera categoría taxonómica-conocimiento se puede observar que existen diferencias respecto de lo que es conocimiento. Esto indica la necesidad de definir operacionalmente que se quiere decir con recordar, conocer, etc.

CONOCIMIENTO.

La categoría de conocimiento expresa dos procesos fundamentales:

El reconocimiento y recuerdo.

Características de los reactivos para conocimiento.

Hay dos características que se deben tomar en cuenta al elaborar buenos reactivos de conocimiento:

- Un buen reactivo debe estar al nivel de precisión y discriminación similar al del aprendizaje original.
- Los reactivos no deben expresarse en términos o situaciones nuevas para el capacitando.

Tipos de reactivos.

Al evaluar objetivos de conocimiento se recomienda usar preferiblemente:

- a) Reactivos de completamiento
- b) Reactivos de respuesta breve.
- c) Reactivos de respuesta alternativa.
- d) Reactivos de opción múltiple.

En los dos primeros reactivos al capacitando proporciona la respuesta "de su memoria", con el tercero el capacitando elige de varias alternativas una posible, es decir reconoce.

Comprensión.

La comprensión se refiere a la comunicación que puede ser directamente tres operaciones íntimamente relacionadas.

Una primera operación es la traducción en la cual la información se puede poner en otras palabras o cambiar de una simbología a otra.

La segunda operación es la interpretación que se refiere a una exposición o resumen en donde se interrelacionan las partes.

La tercera operación es la extrapolación en la que la comunicación tiene que encontrar las implicaciones e inferencias, además de traducir e interpretar.

Características de los reactivos para comprensión.

El material no debe ser el mismo que el utilizado durante la enseñanza, pero debiera tener las mismas características en términos del lenguaje, complejidad y contenido.

La traducción debe implicar elementos en vez de relaciones entre elementos; la interpretación implica la traducción con el requisi

to adicional de que el capacitando observe la interrelación entre los elementos; la extrapolación incluye la traducción y la interpretación.

Tipos de reactivos.

Al evaluar esta categoría se recomienda el uso preferente de los siguientes reactivos:

- a) Aparejamiento
- b) Opción múltiple

Aplicación.

La aplicación es el uso de abstracciones en particular y en situaciones concretas; las abstracciones pueden ser ideas generales, - reglas, procedimientos o métodos.

Las abstracciones también pueden ser principios técnicos, ideas y temas que deben recordarse y aplicarse.

Este objetivo implica todos los niveles anteriores; así se puede aplicar terminología, principios, hechos específicos, etc.

Características de los reactivos.

- La situación o problema debe ser nuevo, o en alguna forma diferente al de la instrucción.
- La dificultad del problema está determinada en parte, de su --- diferencia respecto de los problemas encontrados durante la --- enseñanza.
- El problema debe resolverse, en parte, por medio del uso adecuado de principios o generalizaciones.

- Una o más de las conductas referidas más adelante como habilidad para analizar, deben ser incluidas en la prueba.
- Que el capacitando determine qué principios y generalizaciones son apropiadas al tratar con una nueva situación.
- Que el capacitando defina de nuevo el problema para determinar - que principios o generalizaciones son necesarias para su solución.
- Que el capacitando especifique los límites dentro de los cuales un principio o generalización es pertinente o verdadero.

Tipos de reactivos.

- El reactivo que mejor evalúa esta categoría es el de:
 - a) opción múltiple.

Análisis.

El Análisis es el fraccionamiento de una comunicación en sus -- elementos constitutivos de tal manera que la jerarquía relativa de las ideas es enunciada duramente o las relaciones entre las ideas es expresada explícitamente.

El análisis intenta clasificar la comunicación, indica como se organiza, y la forma en que logra transmitir sus efectos, así - como su bases y arreglos.

Características de los reactivos de análisis.

- La situación problema, documento o material que habrá de ser utilizado debe ser nuevo, o de alguna manera diferente de --- aquel usado durante la instrucción.
- La nueva situación, documento o material debe estar disponi--- ble para que el capacitando haga el análisis y pueda referir-

se a ello al tratar de responder a las preguntas planteadas por el evaluador.

- Una o más de las conductas referidas más adelante como "habilidad para analizar" deben ser muestreadas por el problema o la prueba.
- El capacitando puede clasificar palabras, frases y enunciados en un documento usando un criterio analítico dado (análisis de elementos).
- El capacitando pueden inferir cualidades o características no directamente enunciadas de indicios disponibles en el documento (análisis de elementos).
- El capacitando puede inferir de los criterios y relaciones del material en un documento con cualidades subyacentes, que condiciones deben ser implícitas, requeridas o necesarias (análisis de relaciones).
- El capacitando puede usar criterios (antigüedad, casual y secuencia) para discernir un patrón, orden o arreglo de material en un documento (análisis de principios de organización).
- Lo adecuado de un análisis en particular debe determinarse por medio de una comparación hecha por personas competentes en la materia o por un juicio de lo adecuado con que la evidencia es usada para inferir características o cualidades particulares no enunciadas.

Tipo de reactivos.

- El reactivo para evaluar el análisis es el de:
 - a) Opción Múltiple.

Síntesis.

La síntesis es el agrupamiento de elementos para formar un todo. Esto implica el proceso de trabajar con piezas, partes, elementos

y ordenarlos de tal forma que constituyan un patrón o estructura nueva.

Características de los reactivos de Síntesis.

- El problema, tarea o situación que involucra la síntesis debe ser nuevo o algo diferente de aquellos problemas usados durante la instrucción.
- El capacitando puede atacar el problema con una variedad de -- referencias de otros materiales. Así, los problemas de síntesis pueden ser exámenes con libro abierto en el cual el capacitando puede usar sus notas, referencias, bibliografía u otras --- fuentes que considere apropiadas.
- Idealmente los problemas de síntesis deberían de estar relacionados con el interés académico o profesional del capacitando - respecto a algún problema. El tiempo permitido, las condicio-- nes de trabajo, y otras estipulaciones debieran alejarse de la situación típica de examen.
- Lo adecuado del producto final puede juzgarse en términos del efecto que tiene con el tutor, observador o audiencia, o por - la precisión con que ha logrado la tarea o evidencia de lo --- adecuado del proceso que ha desarrollado.
- El tipo de producto desarrollado puede ver cualquiera dentro - de la categoría de síntesis.

- a) Producción de una comunicación original.
- b) Producción de un plan o conjunto de operaciones.
- c) Derivación de un conjunto de relaciones abstractas o cual--- quier otra que sea apropiada para cualquier objetivo particular que deba ser evaluado.

Tipos de reactivos.

Los reactivos para evaluar la síntesis son:

- a) Ensayo.
- b) Opción múltiple (en esta es bastante difícil elaborar este tipo de reactivo, por lo que se le da preferencia al ensayo).

Evaluación.

Implica el uso de criterios así como también de normas para apreciar el grado en que son particularmente adecuados, efectivos, -- económicos y satisfactorios.

Los juicios pueden ser cuantitativos o cualitativos y los criterios pueden ser los determinados por el capacitando o aquellos -- dados por el técnico.

Características de los reactivos de evaluación.

- Para ser evaluada la situación, problema, documento, trabajo o material, debe ser nuevo, o de alguna manera diferente de aquel usado durante la instrucción.
- La nueva situación o problema, debe estar disponible, al capacitando al hacer la evaluación, y debe poder referirse a ella al tratar durante la instrucción.
- La nueva situación o problema, debe estar disponible, al capacitando al hacer la evaluación, y debe poder referirse a ella --- al tratar de responder las preguntas evaluativas o problemas -- planteados por el evaluador o el capacitando mismo.
- Una o más de las conductas referidas más adelante como "habilidades para evaluar" deben incluirse en la situación de prueba.
- El capacitando puede hacer juicios de un documento o trabajo -- en términos de la consistencia de argumentos, la relación entre afirmaciones, evidencias, conclusiones y la consistencia inter

na de la lógica y la organización.

- El capacitando reconocerá los valores y puntos de vista usados en el juicio particular de un trabajo.
- Lo adecuado de una evaluación particular debe determinarse --- comparandola con la hecha por expertos competentes en la materia, o por un juicio acerca de lo adecuado en que una evaluación particular es explicada.

6.3. EJECUCION DE PROGRAMAS.

6.3.1. EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL ADULTO.

El aprendizaje, es más que estar expuesto a algo, implica un --- cambio hacia lo mejor, una modificación de la conducta, la adquisición de conocimientos o habilidades logrados a través de la -- propia actividad del individuo.

Aprendizaje es el proceso de adquirir habilidades, conocimientos y/o actitudes.

El propósito que tiene el técnico es que el participante aprenda en la ejecución del programa y por lo tanto aprender es, adqui-- rir formas de conducta.

El aprendizaje en el adulto, implica un proceso neuro-psicológico muy complejo, al que se le conoce usualmente como "integra--- ción del conocimiento por medio de la atención, comprensión, --- asimilación, imitación, repetición y ejercitación "que conduce - a un cambio de conducta.

El aprendizaje requiere que la persona sea capaz de percibir --- todo tipo de estímulos a través de los sentidos, se enfrente a - situaciones nuevas que exijan de ella una respuesta y que esta - situación esté de acuerdo a sus intereses, necesidades, posibilidades, preparación, capacidad, madurez y formación.

Se facilita el aprendizaje si el participante obtiene respuestas favorables que lo llevan al éxito y si tiene oportunidad de verificar lo que pretende.

La enseñanza permite llevar a cabo el aprendizaje mediante diferentes sistemas de trabajo y actividades que conducen al participante a incrementar sus habilidades, conocimientos, facultades y destrezas.

El capacitando adulto posee un cúmulo de conocimientos, experiencias, aptitudes manifiestas o latentes, destrezas, alto grado de madurez e inteligencia que le permite juicios e ideas válidas.

El adulto desarrolla el proceso de aprendizaje ligado a un sin número de factores que le afectan como son:

- La influencia del medio social en que se desenvuelve.
- El atender a otras actividades que realiza.
- La solución inmediata de sus necesidades.
- El nivel socioeconómico al que pertenece.
- El interés que lo encamina a aprender y capacitarse, etc.

A la vez adquiere conocimientos, medida en que se le permite la aplicación de ambos, obtiene los resultados que lo incentiva y conducen a la conducta que desea lograr.

Si el adulto es consciente de la necesidad de aprender, el proceso de enseñanza se facilita, si los conocimientos que adquiere son de aplicación práctica, el aprendizaje se vitaliza si se utiliza inmediatamente y mediantemente, el proceso se está desarrollando adecuadamente.

En el aprendizaje y enseñanza es necesario cuidar que el capaci

tando se enfrente a una situación nueva que exija de ella una -- respuesta y que ésta situación esté de acuerdo a sus necesidades, posibilidades, capacidades, madurez, objetivos así como que reciba a través de esas respuestas, resultados, aprobación, experiencias agradables y autosatisfacción.

Tal y como lo indica el concepto, existen tres tipos de aprendizaje:

- Cognositivo, como la adquisición de conocimientos, ideas, principios, conceptos o hechos.
- Psicomotriz, que incluye la adquisición de habilidades o pericias físicas o mentales, es decir, formas específicas de hacer las cosas.
- Afectivo, que consiste en la adquisición de actitudes que tienen relación con intereses, apreciaciones e ideas.

Los tres tipos de aprendizaje, están relacionados y pueden ocurrir aunque la capacitación esté dirigida hacia un tipo específico de aprendizaje.

A continuación se mencionan algunos puntos que deben tomarse en cuenta cuando se imparta la enseñancia al adulto.

Aprendizaje de los Adultos.

- Los adultos aprenden solamente cuando sienten la necesidad de aprender, son prácticos en su enfoque, desean saber en que les va a ayudar ese adiestramiento, esto significa que los adultos quieren aprender algo en cada sesión; además, se impacientan -

cuando hay mucha teoría o información preliminar.

- Los adultos aprenden mejor con la práctica, las investigaciones han demostrado que si los adultos practican de inmediato lo --- aprendido y continúan haciendolo el aprendizaje y la retención--- serán mucho mejores, deben tener la oportunidad de aplicar lo -- aprendido antes de que lo olviden o simplemente lo den de baja-- en su memoria.
- Los adultos aprenden mediante la resolución de problemas más -- apegados a la realidad; se les debe plantear problemas prácti---cos y reales.
- La experiencia suele afectar el aprendizaje de los adultos, --- ellos relacionan a su aprendizaje con lo que ya saben. Si lo -- nuevo que aprendieron no concuerda con sus conocimientos pre---vios, probablemente los rechazarán o lo pasarán por alto.
- Los adultos pueden y deben mediar su propio adelanto.

Hay algunos factores que influyen en el aprendizaje y que pueden facilitarlos si son considerados adecuadamente durante la instrucción.

- La dificultad de lo que se va a aprender.
- Las características personales del individuo que aprende.
- La forma en que se realice la instrucción destacando especialmente, la actitud personal y la información que tenga sobre los procesos realizados.
- Estimulo del grupo.

Características Personales.

Desde el punto de vista de las diferencias individuales los jóvenes difieren de los adultos en diversidad de características, que influyen en el aprendizaje.

- Características Personales.
 - Diferencias corporales
 - Distinta velocidad de reacciones
 - Diferentes experiencias
 - Valores
 - Actitudes
 - Intereses y motivaciones
 - La escolaridad (influye mucho más que la edad):

Otras características dependen de las condiciones personales de cada individuo como:

- Coordinación Motora
- Percepción del color
- Cálculo
- Percepción de formas, etc.

6.3.2. CARACTERISTICAS DEL TECNICO.

El momento de la instrucción es la experiencia de conducir el -- proceso de enseñanza-aprendizaje, con una persona o con un grupo. A que el técnico desarrolle el plan previsto, llevando a la práctica las actividades de aprendizaje planificadas y utilizando -- los materiales didácticos seleccionados.

No es tarea fácil planear y conducir la instrucción, ya que cada participante es diferente y cada grupo presenta actitudes distintas, por lo tanto no es posible recomendar un procedimiento rígido e invariable para conducir un grupo.

Es necesario que el participante no permanezca como simple receptor, sino que envíe una respuesta, ya que esta le sirve al técnico como retroalimentación, es decir, le permite apreciar en qué forma están siendo recibidos sus mensajes, y que efectos están produciendo, así como localizar fallas para corregirlas.

Para que la comunicación sea eficaz en la enseñanza, el técnico debe saber exactamente que quiere comunicar y para que. A continuación mencionamos algunas recomendaciones para que el técnico logre una buena comunicación:

- Emplear un vocabulario adecuado al nivel de los participantes.
- Utilizar frases cortas, precisas con palabras conocidas para los participantes y pronunciadas claramente.
- Utilizar diversos medios para transmitir la información.
- Verificar por medio de preguntas, que los participantes recibían e interpreten en el sentido deseado la comunicación.
- Proporcionar el establecimiento de la comunicación, no solo del técnico hacia los participantes, si no también en sentido inverso, así como de los participantes entre sí.

Es necesario entonces, que el técnico realice su máximo esfuerzo por despertar el interés y mantener la atención de los participantes. Para lograrlo, deben considerarse entre otros aspectos los siguientes:

- Interesarse en los participantes, tratando de resolver sus dudas individuales, orientándolos, trabajar conjuntamente con ellos, etc.
- Dar a conocer a grandes rasgos las razones por las que se capacitan.

- Crear ambiente de confianza y cordialidad.
- Incrementar la participación, haciendo preguntas, pidiendo --- opiniones, trabajando en grupo, etc.
- Dar a conocer los avances y logros que vayan obteniendo.
- Realizar junto con los participantes la evaluación de los obje-
tivos de aprendizaje.
- Estilos de conducción del técnico.

Algo de vital importancia en todo el desarrollo de la instruc---
ción es favorecer el establecimiento de relaciones cordiales y -
estimulantes para el trabajo, tratando de eliminar las relacio--
nes inadecuadas y las tensiones.

La interacción que se produce entre los miembros de un grupo de-
be ser aprovechada por el técnico, como apoyo para lograr el ---
aprendizaje de los participantes, ya que estos aprenderán más, -
en cuanto más intervengan activamente en las sesiones. Esta ----
interacción está influenciada poderosamente por el estilo de ---
conducción del técnico.

- Autoritario
- Permisivo
- Participativo.

- Si es autoritario, la interacción se reduce y aunque no estor-
ba el aprendizaje específico, limita el desenvolvimiento de --
los participantes.
- Si es demasiado permisivo, la interacción se realiza, pero el-

grupo puede perder de vista los objetivos y desviar su actividad.

- Si la actitud es de entusiasmo al trabajo y de estímulo hacia la participación del grupo, dentro de un marco organizado y sistemático, se favorece el aprendizaje manteniendo el interés por los objetivos.

Actitudes y Habilidades en el Técnico.

En el desarrollo de las actividades de enseñanza, son decisivas las actitudes del técnico, por lo que este debe tener en cuenta que es un adulto igual que los participantes y que, como ellos, está sujeto a la influencia de la interacción del grupo. Sin embargo la conducta del técnico no debe ser modificada a tal grado que se desvíe de los objetivos propuestos.

La forma de actuar de cada técnico puede ser muy diferente, pero en todos los casos se deben cuidar diversos aspectos que son muy importantes, para el buen desempeño del trabajo del técnico: el entusiasmo que demuestre al cumplir sus tareas, la seguridad en sí mismo y sus conocimientos, la confianza que inspire, el interés que ponga en ayudar a los participantes a lograr sus objetivos, su presentación personal, etc.

Es indispensable que el técnico tenga disposición para conversar con los participantes y se interese auténticamente en ellos.

A continuación se señalan algunas actitudes y actividades que todo técnico debe tener presentes para lograr el éxito de su labor:

- Informarse al máximo sobre su grupo.
- Iniciar puntualmente las sesiones.

- Mantener una actitud de respeto para con los participantes.
- No hablar siempre de frente.
- Colocarse siempre en lugar visible para todos los participantes.
- Evitar acciones que distraigan al grupo.
- Siempre que inicie una idea o concepto, llegue al final.

6.3.3. COMPORTAMIENTO EN EL GRUPO:

Cada uno de los individuos es un miembro que se encuentra incluido en un gran número de grupos; grupos que son significativos para su bienestar. Se considera que cuando dos o más individuos se reúnen con un fin, actividad o interés, se da origen al grupo.

Tipos de grupo.

Formales.

Son aquellos legalmente constituidos o aquellos que representan -- intereses concretos, económicos, políticos sociales y culturales -- como son la familia, etc.

Informales.

Son aquellos que no necesitan premisas especiales propias y pueden reunirse en cualquier momento; como son las reuniones sociales, -- grupos para el mejoramiento de la colonia, etc.

Generalmente a estos grupos se suman los grupos de poder y los grupos ajenos que logran tener influencia sobre los demás.

Al incorporarse nuevos miembros al grupo, la comunidad se bloquea-

hasta que poco a poco se les incorpora. La comunicación no debe limitarse a los integrantes del grupo y su líder, sino que siempre debe haber canales de comunicación abiertos (aunque algunos sean formales), en relación con las autoridades.

La comunicación que se obtiene durante los primeros días de experiencia tiende a prevalecer posteriormente al igual que la imagen que el grupo perciba de las personas que la realizan.

Etapas por las que pasa un grupo de trabajo.

- Etapa de sensibilización.

La primera reunión para la formación de un grupo siempre está llena de desconcierto. Sucede a menudo que las personas no se conocen entre sí, no saben cómo van a trabajar, se desconoce al técnico, se tiene ideas diferentes a lo que es y cómo se maneja una reunión de adultos, algunos de sus nuevos compañeros no saben como se inicia la sesión.

El desarrollo y desenvolvimiento del grupo no se logra en una sola sesión. En la etapa inicial es importante fomentar el conocimiento mutuo, la identificación de objetivos e intereses de la institución y los participantes, sentirse y ser complemento del grupo naciente, exponer sus puntos de vista, plantear sus iniciativas, complementar las habilidades de unos y otros.

- Etapa de Integración.

El sentirse parte y complemento de un grupo, el tener oportunidad para aportar puntos de vista, ideas y experiencias no significa que el grupo esté integrado.

Toda persona que pertenece a un grupo espera de sus compañeros un

comportamiento que responda a una serie de necesidades interiores que permiten que el sujeto se sienta integrado.

- Necesidad de inclusión y Aceptación.

Todo sujeto requiere sentirse incluido en el grupo de una manera real. Necesita que su presencia sea aceptada por todos, no ser -- simplemente alguien que está porque no le queda otra, la inclu--- sión, y aceptación dentro de un grupo de todos sus componentes -- favorece la conciencia grupal.

- Necesidad de Seguridad.

Toda persona tiene siempre características personales que lo distinguen de los demás. Su vida misma ha proporcionado elementos -- que pueden aportar para el enriquecimiento de los otros. Tiene -- necesidad de seguridad sobre lo que se espera de él en función de las metas del grupo. En estas sesiones es importante que el grupo entero esté seguro de si mismo así como no presionar a sus miem-- bros más allá de sus propias posibilidades.

- Necesidad de Participación.

A ningún individuo que se sienta parte de un grupo le gusta saber que no puede aportar o hacer algo. Es por ello que para estar integrado se requiere que cada individuo participe, comparta las -- actividades, la información, las decisiones del grupo en función de su tiempo y sus posibilidades. Este es uno de los elementos -- que más ayuda a la integración de los grupos.

- Etapa de Desarrollo.

Se refiere más a su dinámica externa que a los elementos internos que lo mueven a participar y que quedaron señalados en la etapa -

anterior. El desarrollo de grupo supone la primera etapa y realiza paralelamente con la etapa de integración. Se refiere al proceso de maduración del grupo que se logra a través del descubrimiento personal en torno a los objetivos grupales, en donde cada quien desempeña un papel, estos es, en todo grupo siempre se da una división del trabajo, donde cada individuo tiene una función que cumplir, se da de manera natural con relación a las habilidades, experiencias anteriores, modo de ser y capacidad individual.

En la etapa de formación, el papel del líder formal lo desempeña el técnico y en esto, se debe ser cuidadoso para no interferir en el proceso natural de desarrollo y formación del grupo si no por el contrario, fomentarlo.

Los elementos importantes que ayudan en el desarrollo y maduración del grupo son:

- Fomentar la participación de todos los miembros.
- La división del trabajo con base en la conciencia personal de las propias capacidades y la sugerencia del grupo sobre las funciones que cada quien puede desempeñar mejor.
- La capacidad para la toma de decisiones y planificación de actividades.
- El conocimiento objetivo de la realidad sobre la que se trabaja.
- Etapa de Desintegración o Desaparición.

La vida de muchos grupos es en algunos casos muy corta. Su desaparición depende de muchas causas; unas se encuentran señaladas en las fallas que se dan en cada una de las etapas, que descubrimos, otras, de importancia y vinculadas con los procesos de los grupos son en general los siguientes:

- Logro del objetivo para lo cual fue formado.
- Abandono o deserción.
- Falta de interés, costumbres y motivación constante.
- No satisfacción de las necesidades personales.
- Frustración.

6.3.4. PRACTICA DE LA INSTRUCCION Y RETROALIMENTACION.

La práctica de la instrucción es necesaria por estar relacionada con todo un proceso productivo y nos sirve como indicador del --- aprovechamiento de los participantes.

En esta práctica lo que se quiere lograr es promover la creatividad de los miembros del grupo haciendo que cada uno de los participantes exponga un tema en un determinado tiempo y al término -- de éste se hará una crítica constructiva analizando tanto los -- aspectos positivos como los negativos.

Esto nos ayudará a conocer las reacciones, cambios y nuevos conocimientos que han adquirido los participantes.

6.4. EVALUACION.

La evaluación representa la acción tendiente a obtener informa--- ción precisa y confiable de los efectos directos que la capacita--- ción tuvo sobre los participantes, el trabajo y en algunos casos, el funcionamiento de la organización como un todo.

Para su implementación se requiere considerar seriamente los si--- siguintes puntos:

TIPOS DE EVALUACION

- Del aprendizaje.
- De recursos.

- De la conducta en el trabajo.
- Costo-Beneficio.

La evaluación es considerada entonces como un proceso permanente - y no exclusivamente como parte final de un programa de capacitación, ya que aquella desempeña un papel fundamental antes, durante y después de todo proceso de enseñanza-aprendizaje y su principal función, es retroalimentar al proceso de capacitación, al juzgar - la efectividad de éste.

- Evaluación del Aprendizaje.

Se enfoca concretamente a medir la eficiencia con que los participantes adquieren los conocimientos, las habilidades motoras y actitudes, definidos en los objetivos del curso o programa.

Los procesos de capacitación a través del tiempo han sido objetos - de un mayor refinamiento en sus concepciones, tan es así, que en - el pasado no se establecía una relación directa entre el objetivo - general de un curso y la evaluación del mismo. Actualmente se con- ceptúa la composición del objetivo general como el sistema nervio- so del cuerpo formativo de la capacitación, es decir, que mediante el objetivo general se nos señalan cuatro componentes intrínsecos:

Componentes de los
Objetivos Generales:

- Sujeto (a quien va dirigida la capaci-tación).
- Verbo (que indique una conducta ob-- servable, medible y cuantificable).
- Conducta terminal (el repertorio espe- rado al término de la capacitación).
- Nivel de eficiencia (en función de -- las condiciones de operación y verifi- cación conductuales).

Una vez enfatizada la importancia del objetivo general nos percatamos que es la base para planear y elaborar los diversos tipos de evaluación, es necesario analizar y determinar las diferentes formas de conducta que incluye el objetivo general.

Para medir el aprendizaje el primer paso es determinar los instrumentos de evaluación, adecuados a cada situación la selección de los instrumentos de evaluación debe hacerse en función de las diferentes formas de conducta que se dan en el aprendizaje. Estas formas de conducta pueden ser clasificadas en los siguientes grupos:

	- Conocimientos
Formas de	- Habilidades motoras
Conducta.	- Actitudes

De acuerdo con la clasificación anterior, los instrumentos de evaluación más indicados serán; para el área de conocimientos, evaluaciones por escrito u orales, para las áreas de actitudes y habilidades motoras, escalas estimativas, listas de verificación, auto informe y entrevistas.

La evaluación del aprendizaje se clasifica de acuerdo a su momento de aplicación; hay dos tipos de aplicación a saber:

- Inmediata: La que se efectúa durante el desarrollo del curso.
- Mediata: Se realiza tiempo después de haber concluido éste.

La evaluación inmediata, se subdivide en:

- Evaluación de Amplitud General.- Que contiene la evaluación diagnóstica y la sumaria, ambas contemplan todo el contenido del curso.

- Evaluación Diagnóstica.- Se aplica al iniciar un curso o programa con el fin de recabar información para: determinar la presencia o ausencia de formas de conducta requeridas y el nivel en -- que se encuentran éstas .
- Evaluación Sumaria.- Se aplica al final del curso y tiene como - objeto, la certificación de las destrezas alcanzadas en el proce- so de capacitación y paralelamente la actuación del técnico y la organización del curso en término de sus recursos.
- Evaluación de Amplitud Parcial.- Contiene la evaluación formati- va.
- Evaluación Formativa.- Esta se aplica a lo largo de la conduc- ción de la capacitación o su principal cometido es retroalimen- tar para corregir errores, es importante señalar que contempla - la evaluación de seguimientos de interés del contenido.

La evaluación mediata se subdivide en:

- Rendimiento individual.- Es la aplicación de los conocimientos - habilidades motoras y actitudes del sujeto a las actividades co- tidianas del puesto.
- Rendimiento Grupal.- Es la aplicación de conocimientos-habilida- des motoras de empleados de un mismo puesto o de empleados de -- puestos distintos que se desempeñan en una misma área de activi- dad.
- Evaluación de Recursos:

Contempla los siguientes puntos en relación al técnico y a la coor- dinación del curso o programa:

Evaluación de Recursos: - Evaluación del técnico.
- Coordinación del curso.

- Evaluación del Técnico.- Dentro de las variables de mayor signi
ficancia, para evaluar la actuación del técnico, encontramos:

- Utilizó vocabulario accesible al grupo?
- Domino el tema?
- Estableció una adecuada integración del grupo?
- Utilizó materiales didácticos?
- Propició la motivación?
- Etc.

- Coordinación del Curso.- Debe tender esencialmente a cubrir los
siguientes puntos:

- Selección del local
- Aseos del Local
- Funcionalidad del local
- Reproducción y entrega oportuna del material didáctico.
- Etc.

- Evaluación de la Conducta en el Técnico.

Puede ser realizada por la misma persona que recibió la capacita-
ción, su jefe inmediato, sus subordinados, un observador ajeno a
la organización, pero con pleno conocimiento del trabajo y los com
pañeros de la persona que reabrió la capacitación.

En el mejor de los casos es preferible tener una doble apreciación,
para lo cual conviene combinar las observaciones de los capacitán-
dos y sus jefes o del jefe de sus subordinados.

Instrumentos para evaluar la conducta del trabajo:

- Observación directa.
- Inventario de habilidades.
- Registros observacionales.
- Hojas de evaluación de méritos.
- Listas de verificación o checables.

- Evaluación Costo-Beneficio.

Se refiere a una actividad que consiste en estimar los costos de planeación y ejecución de un curso de capacitación y compararlos contra el valor de los beneficios que el mismo curso aporta a la institución.

Este tipo de evaluación se realiza después de la terminación del curso, su función primordial es obtener información objetiva, -- en términos cuantitativos, de la efectividad de la capacitación.

La información obtenida por la evaluación del costo-beneficio, - resulta indispensable para comprobar que los recursos destinados a la capacitación (personal, tiempo, dinero, equipo e instalaciones) están reeditando una utilidad medible; para que la evaluación costo-beneficio sea confiable es necesario que reúna los -- siguientes requisitos:

- Debe ser realizada considerando que es un elemento de retro---alimentación, que va a proporcionar datos para mejorar las --- actividades de capacitación.
- Debe ser conducida de objetivos precisos, es decir, toda actividad de evaluación debe de tener un propósito previamente --- definido.
- La evaluación costo - beneficio debe considerarse como un proceso continuo, nunca como una acción aislada; para poder establecer juicios de valor sobre la capacitación.

- Debe estar basada en métodos y estándares uniformes, establecidos previamente.

A continuación se citan los elementos a considerar para el cálculo de costos:

- Sueldos y/o honorarios de los Técnicos.
- Horas-Hombre de los participantes.
- Horas-Hombre del personal que intervino en la planeación del -- curso.
- Horas-Hombre del personal técnico y/o manual que colaboró con - la elaboración y ejecución del curso.
- Renta o depreciación de equipo o instalaciones.
- Transporte y viáticos de participantes, cuando el curso se desa rrolle fuera del lugar de trabajo.
- Costo del curso si fue impartido por una empresa especializada.
- Honorarios de Consultores.

Los indicadores o parámetros de beneficios, se refieren a contex-- tos específicos del ámbito laboral y en general se consideran los siguientes puntos:

- Mejoramiento de la calidad en la superación.
- Mejoramiento en los métodos de trabajo.
- Disminución del tiempo requerido, para introducir nuevos proce-- dimientos o modificaciones a los ya existentes.
- Disminución de errores en la ejecución de los puestos.
- Disminución de quejas.
- Mejoramiento en la correcta interpretación de los objetivos y - políticas de la organización.
- Reducción de conflictos interpersonales en el entorno laboral.
- Mejoramiento de la comunicación entre los diferentes niveles -- jerárquicos.
- Disminución del número de violaciones a los reglamentos.

JOHN GARNOMER:
(1965)

"Quién puede necesitar más la --
innovación es la propia compañía
o sociedad anónima (y toda organi-
zación de cualquier clase) nece-
sita, ser un departamento de re-
novación continúa que pueda con-
siderar la organización en su --
conjunto como un sistema que ne-
cesita continúa innovación".

CAPITULO N° VII.- LA UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN EL SECTOR PUBLICO (U.C.D.)

7.1 ESTRUCTURA (ORGANIGRAMA).

Las grandes respuestas en la historia de los países, se dan ante las grandes crisis a las que se enfrentan; cuando no se tiene la inteligencia para definir los caminos, los pueblos declinan.

El mundo se encuentra ante la proximidad de una nueva forma de organización de los estados y esto aumenta la crisis y exige la imaginación y oportunidad necesarias para primero, no rezagarse y segundo, acumular capacidades en el concierto de las naciones.

La inteligencia política del sistema mexicano, ha vuelto a manifestarse una vez más con el proceso de cambio social, que cada una de sus instituciones a llevado a cabo a través de sus unidades de Capacitación y Desarrollo. De tal suerte que han sufrido una serie de cambios, en su estructura, dependiendo del tipo de institución u organismo, dando como resultado una serie de alternativas a seguir, en los referentes, a la funcionalidad de cada U.C.D.

En este caso presentamos una U.C.D., que se sustenta en cinco puestos tipo; jefe de la unidad, secretaria, técnico, coordinador de eventos y el auxiliar.

La presente estructura organizacional es flexible y puede adecuarse a las necesidades específicas de la institución. Se concibe a cada técnico como un "Ejecutivo de Cuenta" o "Jefe de Programa", el que puede auxiliarse con otros técnicos y de los propios coordinadores. No se considera conveniente otorgarle a cada técnico una función específica dentro del proceso de la capacitación. Esta situación dificulta, en la práctica, el desarrollo de los programas, por ejemplo: El Area de Coordinación de Eventos estaría supeditada al trabajo y a las decisiones del Area de Planeación y Diseño, y así las demás áreas.

Si el monto de trabajo lo justifica, es conveniente dividir por proyectos. De esta forma, se pueden crear áreas para; capacitación en el trabajo; capacitación y desarrollo de directivos; capacitación promocional; materiales didácticos y audiovisuales, etc.

De la anterior estructura orgánica de la U.C.D., se deriva la siguiente estrategia, que consiste en tener un efecto multiplicador, mediante la formación de un ejército de técnicos que impartan la capacitación; para conseguir dicho efecto se procedió en primera instancia a instrumentar el programa para la formación de Técnicos, para ello se capacitó a un grupo de profesionales especializados en la materia. Este grupo forma el núcleo base de la capacitación, ya que cada uno de ellos deberá reproducir, en el ámbito interno de su propia dependencia, este proceso de formación.

Se partió del supuesto de considerar a la capacitación como un-

medio preventivo, pues al igual en la medicina hay tal consideración que es mejor preveer las necesidades que se presentarán en el trabajo y no llegar a corregir cuando ya se ha cometido - el error.

Dentro de la U.C.D. se confiaba a los jefes de la unidad, la responsabilidad de llevar la capacitación, ya que cuentan con el - conocimiento del aspecto sustantivo de su área, y de hecho ejercen la enseñanza informal, así como, cada uno de sus miembros, - cumple con las funciones y responsabilidades en forma eficiente, que les fueron asignadas.

También podemos apreciar que en cada dependencia y entidad del Gobierno Federal, a través de sus direcciones generales de Administración y Desarrollo de Personal, y de manera específica de las U.C.D., se habilitará y perfeccionará a ese ejército de --- Técnicos, que habrán de hacer de la capacitación ese "enlace de comunicación y enseñanza".

Al "enseñar a enseñar", se está convencido de que podría ocurrir el caso de que se reproduzca, como fenómeno de capacitación, el trabajo obsoleto. Por eso, los mecanismos de perfeccionamiento del trabajo desempeñan en este sistema un papel muy importante.

Las unidades de Organización y Métodos, normadas también por la Coordinación General de Estudios Administrativos, podrán apoyar se en el propio capacitador, para que a través de él se reproduzcan las nuevas formas de trabajo. En tal sentido, los técnicos constituyen a los "agentes estratégicos para el cambio".

El proceso permanente de la capacitación, requiere de apoyo --- administrativo para su realización, por ello y conforme al sis-

tema actual se ha determinado que quien realice la función ---- administrativa sea el administrador de la capacitación. (Jefe - de la Unidad).

Se ha considerado que los elementos de enlace entre las direc-- ciones generales de Administración y Desarrollo de Personal y - los centros de trabajo, para efectos de didáctica y de comunica ción básica, son los técnicos en capacitación. Mientras que la relación de los centros de trabajo y las unidades centrales --- de Organización y Métodos serán los técnicos en esta materia. - En la práctica, generalmente será la misma persona la que reali ce ambas funciones.

Factor fundamental para hacer realidad el contenido de la capa citación será tomar en cuenta las necesidades reales del traba jo, y para que este mecanismo se perfeccione, tanto en su forma didáctica como en la relativa al desarrollo institucional, se -- requerirá la participación de los Comités Mixtos, en cuyo seno habrán de concurrir las mejores apreciaciones para la producti vidad pública y el mejoramiento de los trabajadores. "Justo --- será reconocer a los trabajadores sus esfuerzos de capacitarse. Por ello será indispensable que por medio de los Comités Mixtos de Capacitación se acrediten, para efectos escalafonarios, las jornadas de capacitación en que participe el personal". 1.-) -- "Asimismo, se deberá acreditar también para efectos escalafona rios, el aprendizaje obtenido por el personal". 2.-).

También está la acreditación del ISSSTE, a todos los elementos humanos de la U.C.D., que formen, ya que este órgano tiene a su cargo la normatividad operativa en esta materia.

Como se puede apreciar en lo estipulado por el "C"."N"."C"."A",,

- 1.-) C.N.C.A.- "La Capacitación como eje de la Reforma Administrativa" Número; 2.- México, 1981.; Pág. 21.
- 2.-) C.N.C.A.- "Sistema General de Capacitación de los Trabajadores al Ser vicio del Estado; Documento de Apoyo.- México, 1981.; Pág. 21.

se ve la vinculación de la capacitación con el sistema escalafonario, ya que asegura un proceso de cultura administrativa en beneficio del servicio público.

Por otra parte, convendrá compensar a los capacitadores su esfuerzo y dedicación como protagonistas del programa de capacitación, que pretende coadyuvar al incremento de la productividad con base en la confianza en los propios empleados y en sus potencialidades.

Si bien el programa tradicionalmente había insistido en capacitar a la gran base, en la actualidad se orienta además y de --- manera fundamental a los cuadros intermedios (Jefes de Oficina, Jefes de Departamento, Subdirectores y Directores), a fin de -- que la capacitación como esfuerzo integrador sea coincidente -- para todos los trabajadores.

De esta manera; "La Capacitación se concibe como un medio para el desarrollo nacional y como una acción integradora que busca coadyuvar al logro de una administración pública más eficiente y eficaz, a fortalecer la vocación de servicio y a conseguir un mejor nivel de vida para aquellos que cotidianamente trabajan - por México, leal y apasionadamente: Los trabajadores al servicio del Estado". 3.-).

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA:
COORDINACION GENERAL DE
ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS:

"Capacitar al personal en los -- casos de los puestos que así lo requieran, cuando se trate de -- trabajos muy especializados, la unidad de personal debe coordinar la capacitación que habrá de dar se en las instituciones adecuadas".

3.-) C.N.C.A.- "Sistema General de Capacitación de los Trabajadores al Servicio del Estado; Documento de Apoyo.- México, 1981; Pág. 22.

7.2.- DEPENDENCIA (NIVEL).

La capacitación en México, no sólo es un derecho a nivel de un precepto constitucional, sino una obligación de todos los mexicanos para salvar uno de nuestros principales problemas, la falta de una adecuada productividad nacional.

El programa general de capacitación del personal al servicio del estado, involucra a las U.C.D., como los órganos rectores, para que propocionen a los trabajadores una capacitación realista, conforme a sus necesidades y posibilidades. Dicho programa partió de un análisis del funcionamiento de cada unidad, considerando lo positivo, tratando de superar, desde el punto de vista funcional, las limitaciones de las U.C.D. prevalecientes, funcionando como un sistema integrado, moderno y de amplia coparticipación que rompe con los esquemas tradicionalistas que aún no se eliminan en su totalidad.

La aplicabilidad a casos concretos y la flexibilidad del programa permitieron la existencia de una coordinación nacional de los esfuerzos de capacitación, que a partir de las unidades globalizadoras y de manera específica, del Centro Nacional de Capacitación Administrativa (C.N.C.A.), incluye a los niveles federal, estatal y se ha iniciado en el municipal.

Con la coparticipación de las Instituciones globalizadoras, de las dependencias y entidades federales y de las administraciones públicas estatales, se ha conformado una Tecnología Nacional, lo cual demuestra que cuando los trabajadores con vocación y decisión, se proponen grandes metas, logramos nuestros propósitos,

La Tecnología Moderna y de expresión sencilla, ha demandado serios procesos de investigación para conformarla. Esta estrategia rom--

pe con la costumbre de utilizar formas complicadas para presentar y tratar de acreditar la calidad de los procesos. Actualmente, no existe un sólo tipo de capacitación, ya que esta se im-- parte con diferentes fines, en diversas formas y en variados -- lugares, de ahí que para poder planear, ejecutar y evaluar sus-- avances, la experiencia ha permitido definir varios tipos prin-- cipales de capacitación; como es la capacitación prelaboral, -- inductiva, en el puesto, directivo para el desarrollo, etc.

Los logros obtenidos en el breve lapso de aplicación de las --- U.C.D., demuestran la validez de las estrategias que han sido - delineadas por cada jefe de la unidad, lo cual permite afirmar-- que no sólo se han hecho esfuerzos conceptuales, sino que ha -- dado principal importancia a la realización de acciones concre-- tas.

No obstante los importantes logros, se reconocen los desacier-- tos, en algunos casos por fallas en la difusión del sistema --- utilizado, en otros por la natural resistencia al cambio y tam-- bién por la falta de tiempo para asimilar experiencias, esto -- dará como consecuencia la superación de dichas limitaciones y - otras como la falta de adecuadas respuestas, a las expectativas que originan la capacitación; se deberán afirmar los logros y - proyectar nuevas y mejores acciones.

Esto a ocasionado que la organización del sistema integral de - capacitación de personal al servicio del Estado, se clasifique-- en diferentes niveles de dependencia, como es el caso de la --- Presidencia de la República (coordinación general de estudios - administrativos), esta unidad, a través de la Dirección General de Administración y Desarrollo de personal tiene a su cargo --- la coordinación global del programa y el señalamiento de los -- lineamientos presidenciales. Para efecto del Programa de Capaci--

tación, dicha unidad establece una coordinación con el ISSSTE, por medio del C.N.C.A., así como, la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que es un organismo intersecretarial-integrado por representantes de los titulares de las Secretarías de Gobernación, de Programación y Presupuesto, de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social.

Asimismo, participan, con un representante de cada uno, el ISSSTE y la FSTSE.

Este organismo esta presidido por el titular de la Secretaría de Gobernación y cuenta además con un representante ejecutivo y un secretario técnico que serán designados por el titular, ya que esta Comisión "tiene por objeto el de mejorar la organización del sistema de administración del personal para aumentar la eficiencia en el funcionamiento y en los servicios de las dependencias y entidades públicas" 4.-).

Con lo que respecta al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), esta unidad tiene a su cargo el establecimiento de normas y lineamientos globales de carácter operativo y su organización incluye tres áreas fundamentales:

La coordinación de Capacitación, la coordinación de Tecnología y la coordinación de Divulgación.

Dentro de los mecanismos participativos, tenemos el grupo de Oficiales Mayores de las Dependencias Centralizadas y a los funcionarios de las entidades paraestatales que no han sido agrupadas sectorialmente. Además participan los siguientes funcionarios:

4.-) C.N.C.A.- "Sistema General de Capacitación de los Trabajadores al Servicio del Estado".- Alcances y Perspectivas.- México, 1982; --- Pág. 25.

- Subsecretario de Presupuesto de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Coordinador General de Estudios Administrativos.
- Titular de la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Presidencia de la República.
- Secretario Técnico de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

También está el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración y Desarrollo de Personal, que se integra con los responsables de dichas unidades de las Dependencias Centralizadas y con las Entidades Paraestatales.

Por otro lado están los Comités Técnicos Sectoriales de Administración y Desarrollo de Personal, que se establecen en cada uno de los sectores administrativos y estarán integrados por los responsables de las Unidades de Administración y Desarrollo de Personal de las dependencias y entidades paraestatales agrupadas sectorialmente.

Existen otra serie de Organismos, que al igual que los anteriores participan en la capacitación a nivel global, como son el Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación de la Administración Pública Federal, el Subcomité Consultivo de Unidades de Capacitación de Personal, etc.

Ahora bien, la estructura y funcionamiento sectorial de la Administración, donde una dependencia centralizada es responsable de coordinar las operaciones de aquellas entidades paraestatales cuyos objetivos son más afines a los suyos y por ellos se les denomina "Coordinadoras del Sector".

Los organismos públicos, cuyo personal se regule, en materia -

laboral, por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley del ISSSTE participan también en el Sistema --- General de Capacitación de Personal del poder Ejecutivo Federal. Dichos organismos deberán vincular estrechamente sus activida-- des de capacitación con las de su dependencia coordinadora de - sector, la que para atender los requerimientos que en esta mate^{ria} le formulen las entidades paraestatales de su sector, po--- drán utilizar los mecanismos de capacitación ya establecidos, - ajustándolos a sus necesidades específicas, tanto a nivel insti^{tucional} como sectorial.

En lo que se refiere a las U.C.D., son órganos que están adscri^{tos} a las Direcciones Generales de Administración y Desarrollo de Personal en cada una de las dependencias de la Administra--- ción Pública Federal, ya que son las encargadas de la realiza--- ción de los programas de capacitación de personal, estando ---- éstas a un nivel institucional. También están los Comités Mix-- tos de Capacitación, que son mecanismos de concertación para -- programar y vigilar la ejecución de la capacitación, tanto a -- nivel nacional, que son precedidos por el titular de la depen-- dencia o entidad y el Secretario General del Sindicato respecti^{vo}. En él participan también los Subsecretarios, Oficial Mayor y Jefe de Personal o equivalente, así como a nivel local, donde por cada centro de trabajo; intervienen: El Director y el Delegado Sindical correspondiente, los Subdirectores y Jefe Adminis^{trativo} o equivalente. Estos Comités Locales son los que se --- encargan de operar en el proceso de la capacitación conforme, a lineamientos que establezca la Unidad Central de Capacita--- ción y Desarrollo y de los propios Comités Nacionales y por --- último a nivel foráneo; son comités que se integran en cada --- representación federal o precedidos por los delegados y los di^{rigentes} sindicales respectivos.

Como se puede apreciar la estrategia del Programa de Capacitación del Sector Público, se maneja a tres niveles - global, sectorial e institucional-, que cubren los requerimientos de las dependencias, siendo que las U.C.D., juegan un papel importante dentro del mencionado programa, ya que están a un nivel institucional y son las encargadas de seleccionar al personal con ciertas características y conocimientos por requerimientos programáticos, ésto ha hecho necesario que la Administración Pública, tenga la necesidad de preparar personal que aspire a ocupar un puesto especializado. Así los responsables de la capacitación en el Sector Público convinieron en definir el esquema de la capacitación prelaboral como: "Aquella que se imparte a los aspirantes a laborar en alguna Institución que, para determinados programas requiere incorporar a elementos con conocimientos más específicos" .5.-). Esto ocasiona que el compromiso de la dependencia o entidad se limita a la posibilidad de controlarlas, si conforme a la oferta de empleo y a la reunión de otros requisitos, se cumple con el índice de aprendizaje esperado. También se puede impartir entre otras partes, en las propias dependencias a través de personal especializado o apoyarse en planteles educativos que satisfagan las necesidades de la Institución empleadora.

LIC. LUIS JOSE DORANTES
SEGOVIA, LIDER DE LOS -
TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO:

"los capacitadores serán de reconocida solvencia intelectual, para así poder participar en el logro de la justicia social que como doctrina nos inspira, entrañando la ubicación de una sociedad al limite de responsabilidades, de garantizar a toda capacidad de trabajo los niveles de dignidad mínima que satisfagan sus necesidades".

5.-) C.N.C.A.- "Sistema General de Capacitación de los Trabajadores al Servicio del Estado".- Alcances y Perspectivas.- México, 1982; Pág. 31.

7.3.- OBJETIVOS.

Los objetivos de la U.C.D., parten de los objetivos del programa de capacitación, que marca la Administración Pública Federal, -- siendo éstos últimos los siguientes:

El objetivo global del programa de capacitación, "es establecer un sistema general de capacitación de personal, estrechamente -- vinculado con las necesidades programáticas y con el sistema --- escalafonario de las dependencias, que propicie la superación -- individual y colectiva del personal, mejore las prestaciones de los servidores públicos y coadyuve a la identificación de los -- trabajadores del estado con los fines de las instituciones y de los de la Administración Pública Federal en su conjunto". 6.-)

De este objetivo, se derivan una serie de objetivos específicos para hacer, dentro de lo deseable, lo posible en materia de ---- capacitación, dichos objetivos son: 7.-)

- 1.- Hacer de la capacitación un instrumento de apoyo al programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal.
- 2.- Hacer que la capacitación sea un mecanismo para aprovechar - mejor tanto las posibilidades y capacidades de los propios - servidores públicos, como los recursos de que dispone el --- Gobierno Federal.
- 3.- Hacer de la capacitación un instrumento para incrementar la eficiencia y la productividad de la Administración Pública - Federal.

6.) Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, Colección: Administración y Desarrollo de Personal, No. 2. Guías-Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, Documentos Básicos; Pág. 170.

7.) Ibidem, Págs. 165-169.

- 4.- Hacer que la capacitación sea un elemento básico para fortalecer la capacidad ejecutiva en el Gobierno Federal.
- 5.- Hacer de la capacitación un elemento vinculador de los trabajadores con los objetivos, políticas y programas del Gobierno Federal.
- 6.- Hacer de la capacitación un derecho de todos los trabajadores al Servicio del Estado.
- 7.- Hacer de la capacitación un compromiso compartido y coparticipativo entre trabajadores y autoridades.
- 8.- Hacer de la capacitación un medio para apoyar las expectativas promocionales del personal.
- 9.- Hacer que los beneficios de la capacitación tengan una aplicación real en el trabajo.
- 10.- Hacer que la capacitación estimule y desarrolle la vocación del servidor público.

Ahora bien, al iniciarse las acciones del proceso administrativo de la capacitación en la U.C.D., es de suma importancia describir las actividades, que realizarán tanto el Técnico como los capacitandos. Estas acciones están concentradas en sus objetivos, ya que al definir las metas que se desean alcanzar al finalizar el programa, se establecerán las conductas que un capacitando debe manifestar y bajo qué condiciones particulares se presentarán.

Es por ello que los objetivos de la U.C.D, deben enumerar cuidadosamente aquellas conductas que realizarán los capacitandos. -

Asimismo, indicarán el contenido temático de los cursos y las técnicas didácticas que deben utilizarse.

Esto nos lleva a que en cualquier tipo de planeación es importante, decidir sus propósitos y definir las metas de la U.C.D., lo cual es una tarea esencial y continúa.

La habilidad con que se realice ésta es fundamental y determinante, para la eficacia de cualquier programa de capacitación.

Para ello necesitamos conocer el concepto de un objetivo de capacitación "es un propósito expresado en un enunciado que describe el cambio de conducta propuesto en el capacitando. Señalando los atributos mensurables que se pueden observar en la persona que ha concluido su asistencia a un curso, de lo contrario sería imposible determinar si el programa logra o no sus metas". 8.-).

Cuando se carece de objetivos claramente definidos, se hace imposible evaluar eficazmente un curso o programa y no existe una base sólida para seleccionar los materiales, el contenido o los materiales didácticos adecuados.

Conforme a los objetivos planteados, fue necesario definir las metas que permitiesen establecer los compromisos y los parámetros que a corto, mediano y largo plazo, facilitando la evaluación de los logros, utiliza la U.C.D.

A continuación se enuncian los objetivos planteados por la U.C.D. 9.-)

OBJETIVO GENERAL:

- Capacitar, mantener actualizado y desarrollar el personal, tanto operativo como directivo, para que coadyuve con su me--

8.-) S.S.A.- "Establecimiento de Objetivos en el Proceso Administrativo de la Capacitación".- México, 1982, Pág. 3

9.-) D.I.F.- "Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal".- Manual de Organización.- México, 1980; Pág. 5.

por desempeño y alcanzar los fines de la Institución.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Incrementar permanentemente en el personal, los conocimientos y habilidades, así como mejorar sus actitudes, para propiciar su pleno desarrollo profesional y coadyuvar a elevar los niveles de productividad de la Institución.

LIC. ROBERTO PINTO
VILLATORO:

"Cuando descubrimos que la capacitación cuesta menos que muchas partidas superfluas, y que el objetivo de la Ley no es sino coadyuvar en hacer trabajadores más competentes que produzcan con más técnica, con menos esfuerzo, con menos riesgos y con más calidad, y que obtengan beneficios que redunden en su propia superación en la productividad y en el mejoramiento general de la comunidad, cuando descubrimos que puede conducirnos a obtener beneficios superiores al costo que implica, entonces, se rompe esa resistencia a capacitar".

7.4.- ESTRATEGIAS.

La U.C.D. cuenta con una serie de estrategias, que tienen la finalidad de llevar la capacitación a todas las áreas de toda Institución. Y obtener resultados positivos, a través de un programa claro y preciso.

Para esto las tres estrategias originales que rigen a la capacitación, hasta 1981, se adicionaron dos más, congruentes con la ampliación de ámbitos de competencia.

En consecuencia las estrategias son las siguientes:

I.- COPARTICIPACION Y CORRESPONSABILIDAD.

Basada en la integración y funcionamiento de Comités Mixtos de Capacitación, en donde autoridades y representantes sindicales concertan, programan y vigilan el cumplimiento y evalúan la Capacitación.

II.- EFECTO MULTIPLICADOR.

El establecer un primer núcleo multiplicador, a través de la formación de Técnicas que enseñan a enseñar a los Jefes de Oficina y cabezas de rama que por medio de un ejército de capacitadores multiplique sus efectos.

III.- CAPACITACION INTEGRAL.

Considera a la capacitación en todos sus aspectos, hace necesario que tome en cuenta desde los aspirantes como trabajadores, hasta su retiro de las Instituciones Públicas.

IV.- APOYO AL FEDERALISMO.

Con pleno respeto a las soberanías de todos los estados de la Federación, a través del convenio único suscrito entre el Presidente de la República y los Gobernadores de las Entidades Federativas, se está coparticipando con las Administraciones Públicas-

Estatales a fin de transferir tecnologías y homogenizar, en lo posible, los esquemas de capacitación y apoyar de manera cercana el desarrollo de los trabajadores públicos en las Administraciones Municipales.

V.- CONFORMACION DE TECNOLOGIAS NACIONALES.

Ante la carencia de experiencias importantes para la capacitación masiva en los diversos países del orbe, para quienes fundamentalmente la capacitación es un proceso correctivo y selectivo, mientras que para nosotros es preventivo y democrático, se han tenido que crear tecnologías aplicables a las exigencias de nuestra realidad.

Ahora bien, siendo un factor que coadyuva al desarrollo de las Instituciones y de los propios trabajadores, hasta la fecha se han identificado ocho tipos de capacitación en el sector público, relativamente diferentes, pero vinculados entre si: 10.-)

A.-) CAPACITACION PRELABORAL.

Cuya finalidad fundamental radica en apoyar los procesos de selección de personal orientado a los aspirantes a ingresar a la -- función pública.

B.-) CAPACITACION INDUCTIVA.

Facilita el involucramiento de los trabajadores de nuevo ingreso al conocimiento del Estado, del Gobierno y de la Administración Pública, así como de la organización y funcionamiento del área a la que se incorporan, se les indican sus derechos, prestaciones y obligaciones.

10.-) C.N.C.A.- "Sistema General de Capacitación de los Trabajadores al Servicio del Estado".- Alcances y Perspectivas.- México,1982; Pág. 15.

C.-) FORMACION Y ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES.

A través de programas que habilitan a los supervisores como ---
Técnicos - Instructores.

Se llevan a cabo acciones de perfeccionamiento temático sobre -
las áreas de trabajo bajo la responsabilidad del técnico -----
Supervisor y se preparan capacitadores especializados en imagen
pública, para instruir al personal que atiende directamente al-
público.

D.-) CAPACITACION EN EL PUESTO.

Intimamente ligada al incremento de la productividad, se orien-
ta a generar la eficiencia en el cumplimiento de las responsabi-
lidades que en un momento dado tienen los trabajadores y prevee
posibles estímulos si los conocimientos y habilidades que cap-
tan, se manifiestan en desempeños sobresalientes.

E.-) CAPACITACION PARA EL CAMBIO DE PUESTO.

Prepara aquellos trabajadores cuyo desempeño ha sido sobresa---
liente, para que aspiren a responsabilidades mayores y, en con-
secuencia, mejores remuneraciones.

F.-) CAPACITACION DIRECTIVA.

Se orienta a consolidar el compromiso social y la vocación polí-
tica de los ejecutivos públicos, así como el desarrollo de habi-
lidades gerenciales, según el nivel de mando, inferior, medio -
o superior, al que se adscriban.

G.-) CAPACITACION COMUNICACION.

Se informa a todo servidor público sobre los principales programas, políticas y logros gubernamentales en lo que son principales protagonistas.

Se intenta generar la dignificación del servidor público y fortalecer su auto-imagen.

H.-) CAPACITACION PARA EL DESARROLLO.

Destina a apoyar el crecimiento individual de los trabajadores, enmarcado en el desarrollo institucional.

Estos tipos de capacitación han generado que la tecnología moderna y de expresión sencilla, demanden serios procesos de investigación para conformarla. Esta estrategia rompe con la costumbre de utilizar formas complicadas para presentar y tratar de acreditar la calidad de los procesos.

También ha ocasionado que la capacitación se imparta con diferentes propósitos, en diversas formas y en variados lugares, de ahí que se ha tenido que planear, ejecutar y evaluar los avances.

Y los logros obtenidos en el breve lapso de aplicación del programa, demuestran la validez de las estrategias que han sido delineadas por la U.C.D., lo cual permite afirmar que no sólo se han hecho esfuerzos conceptuales, sino que se ha dado principal importancia a la realización de acciones concretas.

No obstante los importantes logros, se reconocen desaciertos, que en algunos casos por fallas en la difusión del sistema, en -

otros por la natural resistencia al cambio y también por la falta de tiempo para asimilar experiencias.

Habrá que superar dichas limitaciones y otras como la falta de adecuadas respuestas a las experiencias que origina la capacitación; se deberán afirmar los logros y proyectar nuevas y mejores acciones.

LIC. JOSE ANDRES OTEYZA:
SECRETARIO DE PATRIMONIO
Y FOMENTO INDUSTRIAL:

"Gran problema en México, es construir un país que proporcione trabajo productivo y bien remunerado a todos nuestros conciudadanos, mientras el sistema requiere de ciertas gentes calificadas para desempeñar una gran variedad de puestos, hay en el lado opuesto ciudadanos que por falta de educación básica y de capacitación no pueden llenar esos puestos"

7.5 FUNCIONES.

En este punto la U.C.D., maneja una serie de funciones, que van a servir de base para su funcionamiento y por medio de éstas -- se logren los objetivos fijados.

Para ello tenemos las siguientes que parten de lo general, específico y a lo particular:

FUNCION GENERICA:

Es el planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y desarrollo del personal del organismo. 11.-)

11.-) Se entiende como Organismo u Organización la Unidad Social o Agrupamiento Humano deliberadamente creado y/o modificado para lograr objetivos específicos. Estos términos sustituyen a Empresa, Dependencia, Institución, etc. Ver Arias Galicia. Pág. 13.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Integrar grupos de planeación, programación y control, para la elaboración de programas de capacitación.
- Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Operar los programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades específicas de las áreas usuarias.
- Evaluar los cursos de capacitación, con el fin de garantizar los resultados de (la Capacitación) su aplicación,
- Dar seguimiento a los programas, para mantener un sistema permanente de capacitación (al personal).
- Mantener actualizado al personal sobre las innovaciones en materia de capacitación y desarrollo.

FUNCIONES PARTICULARES:

- Realizar investigaciones para detectar las necesidades de capacitación del personal.
- Elaborar formas de control para la concentración de la investigación en la detección de necesidades de capacitación.
- Estructurar cursos de capacitación basados en programas pre-establecidos o solicitados, para las diferentes áreas o puestos con los que cuenta la Institución.
- Estructuración, elaboración e impresión del material didáctico, para la implementación de cursos de capacitación.
- Control y supervisión del personal que participe en cursos o programas de capacitación.
- Análisis y evaluación de los participantes, durante y al finalizar cualquier curso de capacitación.
- Determinación de mecanismos de seguimiento y evaluación de trabajadores capacitados.
- Llevar en forma ordenada y actualizada las juntas con sus respec

tivos expedientes y actas del Comité Nacional Mixto de Capacitación.

- Apoyar al Secretariado Técnico la distribución oportuna de -- todo informe o resolución tomada por el Comité Nacional Mixto de Capacitación, a cada uno de sus miembros.
- Elaborar en coordinación con todas las áreas de la Institu--- ción el presupuesto anual de capacitación, para presentaci--- del Comité Nacional Mixto de Capacitación.
- Elaborar y actualizar los reglamentos de capacitación y desa--- rrollo de personal, así como del Comité Nacional Mixto de --- Capacitación.

SR. SALVADOR DE LA TORRE
GRAJALES.
SECRETARIO GENERAL DEL -
SINDICATO NACIONAL DE --
TRABAJADORES DE LA SECRE-
TARIA DE HACIENDA Y CRE-
DITO PUBLICO.

"La capacitación no sólo permiti--- rá a los trabajadores participar - en los programas de gobierno, sino de desempeñarse mejor en el puesto y desde luego sus logros serán --- extendidos en beneficio de los tra- bajadores, ya que esta tendrá efec- tos escalafonarios y sólo a través de la participación dinámica en -- los procesos de capacitación se po- drá lograr el ascenso".

7.6 PUESTOS.

Se presenta la descripción de los puestos que integran a la --- U.C.D. del sector público, como es el jefe de la unidad, el --- Técnico, el Coordinador, el Auxiliar y de la Secretaria, con el fin de contar con el p^{er}fil requerido en cuanto a conocimientos, habilidades, experiencias y responsabilidades, así como una des- cripción específica de las funciones y actividades que realiza- cada uno.

La presente estructura de puestos parte del hecho de que, en la mayoría de los casos, las unidades de capacitación no cuentan con un grupo de instructores propios, salvo en los casos de unidades grandes. De ahí que se haya omitido el puesto del Técnico.

También vemos que las unidades están en una etapa de proceso, pero que están funcionando como tal. Lo que se busca con la siguiente descripción de puestos, es tener una idea general de los Recursos Humanos con que debe contar toda U.C.D, en el sector público.

Ya que la información obtenida, ha sido del análisis de una serie de U.C.D. que han dado como resultado la siguiente descripción de puestos:

7.6.1.- JEFE

1.- DESCRIPCION.

- Denominación del puesto: Jefe de U.C.D.
- Adscripción: U.C.D.
- Jornada y Horario: 8 Horas
- Jefe Inmediato: Gerente de personal o Gerente de Relaciones Industriales.

2.- DESCRIPCION GENERICA.

- Planea, programa, controla y evalúa el sistema de capacitación.

3.- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO EN CUANTO A ESCOLARIDAD.

- Licenciatura en Relaciones Industriales, Administración, Psicología o afines.

4.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Organización y funcionamiento de la Institución.
- Métodos y técnicas de planeación y programación.
- Relaciones humanas a nivel directivo y operativo.
- Tecnología de la capacitación.
- Sistemas de evaluación y control.
- Administración de Recursos Humanos.
- Metodología
- Investigación documental.
- Información actualizada sobre cursos, seminarios, etc.
- Técnicas de determinación de necesidades de capacitación.
- Instrumentación de programas de capacitación.
- Técnicas didácticas.
- Redacción de proyectos, programas e informes.

5.- HABILIDADES.

- Planeación , programación y operación de sistemas de modelos - de capacitación.
- Liderazgo.
- Facilidad de negociación con niveles superiores.
- Administración de tiempos y movimientos.
- Buen vocabulario y dicción.
- Relaciones humanas.

6.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

- Mínima de dos años en puestos a fines.

7.- RESPONSABILIDAD.

- Planea, programa, norma, opera y evalúa el sistema de capacitación en la unidad.

8.- DESCRIPCION ESPECIFICA. 12.-)

7.6.2.- TECNICO.

1.- IDENTIFICACION.

- Denominación del Puesto: Técnico
- Adscripción: U.C.D.
- Jornada y horario: 8 Horas
- Jefe Inmediato: Jefe de la Unidad.

2.- DESCRIPCION GENERICA.

- Programa, controla, aplica y evalúa sistemas de capacitación,- y desarrolla actividades de instrucción.

3.- REQUERIMIENTO DEL PUESTO.

- Pasante o titulado en Relaciones Industriales, Administración, Psicología o afines.

4.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Sistemas de evaluación.
- Técnicas para la determinación de necesidades de capacitación.
- Tecnología de la capacitación.
- Relaciones Humanas.
- Administración .
- Funcionamiento.

12.-) En este caso se omite la descripción específica, ya que muchas de las - funciones se determinarán por las políticas de cada Institución.

5.- HABILIDADES.

- Programación y operación de sistemas de capacitación.
- Redacción de proyectos, programas e informar.
- Administración de recursos.
- Buen vocabulario y dicción.
- Fluidez en la comunicación.
- Facilidad para el manejo de grupos.
- Aptitud para las relaciones humanas.

6.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

- Mínima de un año en la instrucción, manejo de grupos y procesos de enseñanza-aprendizaje de adultos.

7.- RESPONSABILIDAD.

- Programa, opera, aplica y evalúa los sistemas y los programas - que se manejen en la unidad.

8.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO DEL TÉCNICO.

FUNCIONES:

- a.-) Diseño del proyecto de capacitación.
- b.-) Detección de necesidades de capacitación.
- c.-) Análisis de la información y diagnóstico.
- d.-) Diseño del programa de capacitación.
- e.-) Aplicación de los eventos de capacitación.
- f.-) Control de cursos y programas.
- g.-) Evaluación e Informe de resultados.
- h.-) Seguimiento del programa.

A C T I V I D A D E S:

- a) - Solicita información al área usuaria referente a: Antecedentes de capacitación; organización, funciones, actividades - y procedimientos de la dependencia; plantillas de personal; descripción de puestos; otros documentos.
 - Analiza la información documental.
 - Presenta el proyecto para su aprobación definitiva, estableciendo claramente objetivos, descripción del programa y --- tiempos.

- b) - Diseña el procedimiento y técnicas específicas que se utilizarán para la detección de necesidades,
 - Aplica el procedimiento y concentra resultados.

- c) - Clasifica y ordena la información documental y la obtenida sobre determinación de necesidades.
 - Identifica la problemática existente.
 - Elabora diagnóstico de necesidades.

- d) - Coordina la participación de los responsables del programa - y de los técnicos seleccionados en la determinación de objetivos, contenido, método y duración de los eventos que satisfagan las necesidades diagnosticadas.
 - Elabora el programa de capacitación.
 - Dota al coordinador de la información necesaria para la --- aplicación del programa.

- e) - Supervisa que el desarrollo de los eventos en sus diferentes temas o especialidades, se realicen de acuerdo a las -- especificaciones programadas.

- Entrega resultados por curso y módulo, al jefe de la unidad.
- f) - Controla permanentemente que el desarrollo de las etapas -- vaya de acuerdo al programa.
 - Evita desviaciones del programa o, en su caso, instrumentaciones que reorienten el proceso.
- g) - Diseña el método, técnicas e instrumentos de evaluación.
 - Elabora el reporte final y lo entrega al Jefe de la Unidad- y a las autoridades de la dependencia usuaria.
- h) - Verifica los cambios esperados en el personal participante- de cinco a ocho meses de finalizados los eventos.
 - Propone acciones para un nuevo programa en la dependencia - usuaria.

7.6.3.- COORDINADOR DE EVENTOS.

1.- IDENTIFICACION.

- | | |
|----------------------------|--------------|
| - Denominación del Puesto: | Coordinador. |
| - Adscripción: | U.C.D. |
| - Jornada y horario: | 8 Horas. |
| - Jefe Inmediato: | Técnico. |

2.- DESCRIPCION GENERICA.

- Realiza actividades de apoyo y coordinación para los programas - de capacitación.

3.- REQUERIMIENTO DEL PUESTO EN CUANTO A ESCOLARIDAD.

- Educación media superior.

4.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Coordinación de programas de capacitación.
- Aplicación de sistemas de información.
- Organización y funcionamiento de la institución.
- Aplicación de instrumentos para la detección de necesidades.

5.- HABILIDADES.

- Planificación de actividades.
- Coordinación de los eventos.
- Relaciones humanas a nivel directivo y operativo.
- Facilidad de palabra.

6.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

- Mínima de un año en coordinación de grupos, manejo de material didáctico, organización de actividades y coordinación de eventos.

7.- RESPONSABILIDAD.

- Conocer con debida anticipación el programa.
- Realizar todo esfuerzo para la óptima realización de los eventos preinaugurales hasta su clausura y seguimiento.

8.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES:

- a.-) Auxiliar en la detección de necesidades.
- b.-) Disponer del material necesario para efectuar las evaluaciones y constancias de asistencia.
- c.-) Preparativos del curso.
- e.-) Llevar registro de los cursos.
- f.-) Mantener comunicación con el técnico encargado del programa.

ACTIVIDADES:

- a) - Aplica cédulas y/o cuestionarios para la detección de necesidades, cuando el técnico lo requiera.
 - Tabula información.
- b) - Reproduce evaluaciones y obtiene la cantidad necesaria de -- constancias de asistencia a los cursos referentes al programa y efectúa los trámites necesarios en caso de faltar éstas.
- c) - Solicita aulas y equipo de apoyo didáctico,
 - Requisita necesidades del técnico y reproduce, prepara y concentra el material didáctico.
 - Colabora en la elaboración de invitaciones y diseño de los folletos, así como en su entrega.
 - Solicita dotación para el servicio de café y gastos menores.
 - Informa a los técnicos sobre las características del programa y de los participantes.
- d) - Realiza el protocolo de inauguración y clausura.

- Supervisa las condiciones ópticas del lugar y asegura la - preferencia de los participantes y técnicos.
 - Dispone de aparatos necesarios y ayuda a manejarlos.
 - Recibe a los participantes y propicia clima adecuado en el grupo.
 - Aplica y concentra controles y evaluaciones, y se hace car- go de la rotulación de las constancias.
 - Dispone de los materiales didácticos necesarios y de la -- papelería.
- e) - Elabora informes diarios del curso y del programa,
- Lleva un registro de asistentes y lo concentra en el archi- vo general.
 - Envía constancias de agradecimiento a los técnicos y auto- ridades que hayan colaborado en el programa.
- f) - Recibe instrucciones y toda la información necesaria sobre el programa a realizar.
- Informa sobre sus actividades.
 - Aporta ideas para la mejor coordinación de eventos.

7.6.4. - AUXILIAR.

1.- IDENTIFICACION.

- Denominación del Puesto: Auxiliar
- Adscripción: U.C.D.
- Jornada y Horario: 8 Horas.
- Jefe Inmediato: Coordinador.

2.- DESCRIPCION GENERICA.

- Realiza actividades de apoyo en la ejecución de los cursos de - capacitación.

3.- REQUERIMIENTO DEL PUESTO EN CUANTO A ESCOLARIDAD.

- Primaria y Secundaria.

4.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Adscripción y Ubicación de las áreas de la Institución.
- Manejo de Sistemas de Archivo y Registro.
- Clasificaciones.
- Organización de documentos.
- Ortografía.
- Operaciones Matemáticas.
- Coordinación de los eventos.

5.- HABILIDADES.

- Relaciones Humanas.
- Organización de actividades.
- Ejecución de Tareas.
- Coordinación de actividades.

6.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

- Mínima de un año en la coordinación de eventos.

7.- RESPONSABILIDAD.

- Manejo de los materiales didácticos.

- Conocer con anticipación las actividades de los programas de capacitación.

8.- DESCRIPCION ESPECIFICA,

FUNCIONES:

a.-) Auxiliar en la entrega de oficios, invitaciones y folletos de los cursos.

b.-) Preparar el material didáctico.

c.-) Auxiliar en la coordinación de la ejecución de los eventos.

d.-) Controlar el registro de los cursos.

ACTIVIDADES:

a) - Entrega oficios, invitaciones y folletos de los cursos a cada área de la Institución.

- Recibe la aceptación de la invitación.

b) - Recoge el material didáctico.

- Compagina el material didáctico.

c) - Revisa las condiciones óptimas del lugar.

- Reparte el material didáctico.

- Ayuda a manejar los aparatos.

d) - Presenta un informe diario de cada curso, sobre material --
didáctico repartido, el servicio de cafetería y limpieza.

7.6.5.- SECRETARIA.

1.- IDENTIFICACION.

- Denominación del Puesto:	Secretaria
- Adscripción:	U.C.D,
- Jornada y Horario:	8 Horas.
- Jefe Inmediato:	Jefe de la Unidad

2.- DESCRIPCION GENERICA.

- Realiza actividades de apoyo secretarial.

3.- REQUERIMIENTO DEL PUESTO EN CUANTO A ESCOLARIDAD,

- Título de secretaria ejecutiva; secundaria, estudios comercia-
les.

4.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- Cultura General.
- Ortografía, redacción, taquigrafía y mecanografía.
- Archivo, correspondencia, documentación e inglés básico.

5.- HABILIDADES.

- Relaciones Humanas.
- Administración del tiempo.
- Facilidad para comunicarse.
- Destreza Manual.

6.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

- Mínima de dos años en puestos similares.

7.- RESPONSABILIDAD.

- Que se realicen eficientemente las actividades encomendadas y se mantenga toda la documentación ordenada y actualizada.

8.- DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO DE SECRETARIA.

- Toma dictados en ortografía.
- Transcribe mecanográficamente oficios, memoranda, circulares, formatos.
- Mecanografía; diseño de programas, constancias de los trabajadores, resultados de las evaluaciones aplicadas en los cursos, material didáctico, constancias de participación de técnicos, informes de los cursos, en el control de las órdenes de trabajo de diseño, el control de las órdenes de copias fotográficas.
- Controla entradas y salidas del personal.
- Revisa y verifica que no existan errores en el contenido mecanográfico, faltas de ortografía de los documentos elaborados.
- Archiva correspondencia, documentación y controla el archivo central.
- Capta firma de los oficios, memoranda mecanografiados.
- Tramita la entrega de documentos internos y externos.

- Atiende llamadas telefónicas.
- Mantenimiento del mobiliario y equipo de oficina.
- Mantener la discreción necesaria sobre el trabajo.

DR. CARLOS RIVA PALACIO;
DIRECTOR GENERAL DEL
ISSSTE.

"Asegurar la capacitación para todos, obliga a que parte de nuestra responsabilidad laboral la destine mos a capacitarnos y a capacitar - de ahí que cada jefe de oficina, - como conocedor de su trabajo, será preparado para enseñar y en breve habremos de disponer de un ejército de técnicos, que hagan realidad el ejercicio del derecho a la capacitación, elevado a rango constitucional".

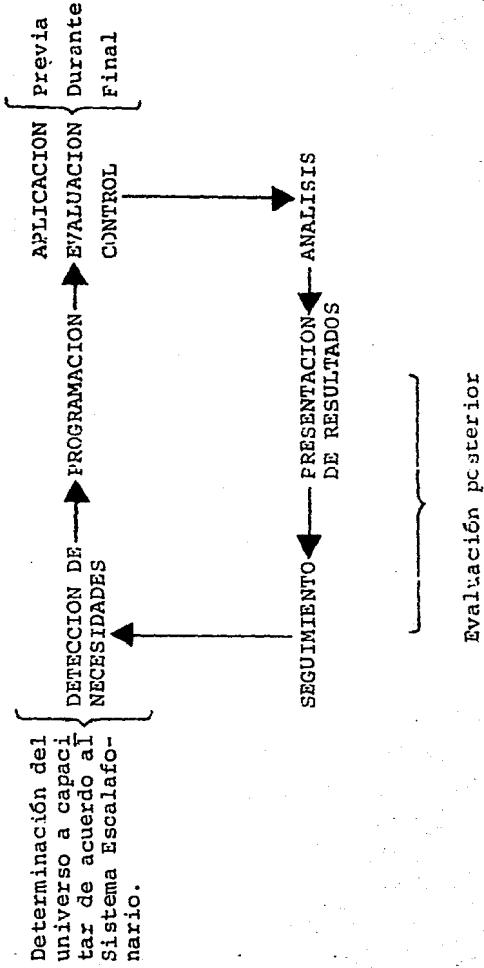
7.7. PROCEDIMIENTO.

Antes de penetrar en este punto, cabe señalar que la U.C.D. es concebida como una área que presta servicio. En esa medida, la U.C.D. establece compromisos con las áreas usuarias y responde a sus necesidades y al crecimiento de la Institución.

Los procedimientos aquí señalados, ilustran un proceso básico - dentro de una unidad, que abarca fundamentalmente el campo de - la capacitación en el trabajo para niveles operativos, o para - mandos intermedios.

Para efectos de tener una presentación más específica del procedimiento, se ilustrará con el siguiente cuadro:

PROCEDIMIENTO



Ya presentado el procedimiento de manera general, a continuación se describirá el FLUJOGRAMA de la solicitud y recepción de cursos, para ilustrar de manera más detallada dicho procedimiento:

FLUJOGRAMA

1. La Subdirección recibe las solicitudes para la impartición de cursos y la turna al Departamento Técnico y Subjefatura de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, hasta llegar a la Unidad de Capacitación y Desarrollo, donde se elabora un estudio que presenta a la Subjefatura, el Departamento Técnico, la Subdirección de Personal y la Dirección de Administración, hasta ser autorizado en la Oficialía Mayor.
2. Después de regresar autorizado el estudio en acción de retroceso por los mismos puntos mencionados, llega a la Unidad de Capacitación y Desarrollo la cual lo recibe y procede a elaborar la solicitud de material didáctico necesario para llevarlo a cabo. Esta es revisada por la Subjefatura, pasando posteriormente a firma al Departamento Técnico.
3. El proceso continuará con la solicitud del aula, la cual después del Vo. Bo. del Subjefe de Planeación, es aprobada por el Departamento Técnico y turnada directamente a la Dirección del Área encargada de su autorización y regresa al Departamento donde a su vez la turna a la Unidad de Capacitación y Desarrollo para archivarla.
4. Después se procede a la elaboración del oficio de Inscripción de participación que después de pasar por el visto bueno de la Subjefatura, del Departamento Técnico, de la Subdirección de Personal, de la Dirección de Administración, es autorizada por la Oficialía Mayor con cuatro copias para:

Subdirección de Personal
Subjefatura
Unidad de Capacitación y Desarrollo
Dirección General

- 4.1. Remitiéndose el original a la Dirección de área, la Unidad de -- Capacitación y desarrollo recibe y programa fechas de inscrip--- ción para cada participante.

5. También se hace la solicitud de ambientación la cual es revisada por el Subjefe de Planeación y firmada en el Departamento Técnico y posteriormente enviada para trámite a la Subdirección de -- Obras y Conservación la cual la remite directamente a la Unidad de Capacitación y Desarrollo donde se archiva.

6. Por último se hace un oficio revisado por la Subjefatura y firma do por el Departamento Técnico para remitirse a la Dirección de Prensa, solicitando apoyo de impresión fotográfica y difusión.

- 6.1. Una vez cubiertos los requisitos anteriores se realiza el curso - y se da por terminado con su clausura.

(VER ANEXO 5).

PETER DRUCKER:

"En algún inadvertido momento de los últimos veinte años, pasamos sin darnos cuenta de ello, de la edad moderna a una nueva edad, -- todavía sin nombre...la vieja -- visión del mundo, las viejas labores y el viejo centro, que hace solo unos pocos años se llamaban a sí mismos modernos y se consideraban que estaban al día, ya no tienen sentido. Nuestras acciones empero, son medidas por comparación con las severas demandas del momento actual del mundo pos-moderno y sin embargo no tenemos ningún conocimiento verdadero sobre la nueva realidad.

CAPITULO NO. VIII.- CONTENIDO CURRICULAR PROPUESTO PARA LA FORMACION DEL TECNICO EN CAPACITACION.

MODULO I.- DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

El concepto de la detección de necesidades de capacitación (DNC) surgió como respuesta a una exigencia metodológica; proporcionar capacitación en base a necesidades objetivas por satisfacer. En segundo lugar y por preocupación de los directores en cada Institución. Las áreas de capacitación han debido corresponder en el aspecto de proporcionar solución a las deficiencias en preparación técnica para el personal en la ejecución de sus labores, o bien, proporcionar y desarrollar los conocimientos y habilida

des requeridos para acercar al empleado al nivel óptimo de ejecución en su puesto.

Lo anterior nos lleva a considerar que la capacitación del personal no es meramente un trámite legal más que cubrir. Es mucho más que eso.

La Institución estará en posibilidad de contar en su oportunidad con un personal preparado que responda a los proyectos y crecimiento de la organización a la vez de proporcionar a las personas las oportunidades de desarrollo individual y profesional que cada quien espera.

Desde luego que lo anterior significa una gran responsabilidad al capacitador. Para el reconocimiento social y profesional de técnico en entrenamiento es importante dejar evidencia de los resultados de trabajo, es decir, cumplir con los objetivos --- planeados para lograrlo, es indispensable orientar esfuerzos - hacia la optimización de las técnicas, instrumentos y procedimientos en base a los resultados de la experiencia y la investigación (Mouret-Polo, 1977)*.

Estudios en críticas de las ciencias del comportamiento coinciden en que aspectos de carácter metodológico son las principales fallas en la definición de objetivos, diseño, de investigación Y/O en general de los criterios utilizados (Hand y ---- Slocum, 1972; Montmollin, 1975; Mouret-Polo, 1977)*

Fácilmente se pueden detectar las necesidades de capacitación: basta una rápida encuesta entre los empleados y surgen así los programas de instrucción para satisfacer estas necesidades. No obstante, y aunque parezca así de sencillo, la DNC en su esencia exige mucho mayor vigor; requiere que la información arro-

* Revista AMECAP; "DESARROLLO HUMANO"; 4º Congreso Nacional - de Capacitación y Adiestramiento; Enero-Febrero 1982; Pág. 20.

jada sea lo más auténtica posible para orientar aquellos esfuerzos de la Institución y su área de capacitación hacia la obtención de una utilidad real para el individuo y la organización.

También vemos que, "una necesidad implica la carencia de algo; - si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la capacitación, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los trabajadores" 1.-).

Para ello vamos a utilizar las técnicas, que en este caso creemos son las indispensables para la DNC; en primer lugar utilizaremos el Inventario de necesidades de capacitación (T.K.J.), la técnica de la entrevista, que se va a realizar en cada área de trabajo y de acuerdo a el puesto que se desempeña y la técnica del cuestionario que tiene la misma finalidad, estas dos últimas técnicas serán aplicadas a todas aquellas personas con la facultad de decidir el curso de capacitación a impartir, el tiempo de éste y, las personas a quien va a ir dirigido. Y el inventario será aplicado a todos los niveles de la Institución, en la ejecución de los eventos.

Así pues, el presente módulo, hace un análisis de las necesidades de capacitación, tomando en cuenta los factores antes citados. Los resultados, nos podrán indicar el grado de avance que se ha tenido y los errores a enmendar para que podamos crecer en cuestión de capacitación.

La actual planificación, como ya se mencionó anteriormente, toma en cuenta la intervención de todos los trabajadores de la Institución, con el objeto de que ésta no se lleve de arriba hacia abajo, sino al contrario, tomando en cuenta las necesidades de la gente.

1.-) Pinto Villatoro R; "Manual para Elaboración de Planes de Capacitación"; COPARMEX, Fondo Editorial; México, 1982; Pág. 35.

ANONIMO:

"El detectar las necesidades de capacitación, tiene por objeto, que los Recursos Humanos disponibles, obtengan los conocimientos propios a su trabajo y conjuguen de esta manera, los objetivos de la institución y los personales".

1.1.- INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACION (T.K.J.)

Este método es una modificación al "KJ" que el Sr. Kawakita Jiro, Antropólogo y Profesor del Instituto Tecnológico de Tokyo, desarrolló, indentificando y ordenando la información, no como tradicionalmente suele hacerse, sino con especial énfasis en la eliminación de juicios o conclusiones apriorísticas y de forma creativa para integrar y mostrar finalmente los resultados en forma gráfica.

El hombre en la época actual difícilmente puede solucionar cada vez mejor, los problemas con los que repetidamente se enfrenta en la vida, en virtud de encarar situaciones de compleja solución, afectado además por los conceptos convencionales que obran en su mente; era necesario introducir una variante a ese método, para que además de cumplir con el principio de realidad en forma objetiva, se transformaran los grupos en formación de equipos de trabajo.

Fue así como Shumpei Kobayashi, hijo del Sr. Shigeru Kobayashi, autor de la conocida obra "Administración Creativa", ideó el método T.K.J., cuyos fundamentos son casi idénticos a los del "D.J.", pero que contiene un proceso de conceptualización en grupo, en base al tema de interés común que le da una fuerza de gran alcance.

PARA ELLO TENEMOS LAS SIGUIENTES VENTAJAS DEL METODO T.K.J. PARA LA ETAPA DE PLANEACION:

1. Vinculación de la planeación con los problemas reales (actuales de la Institución.
2. Minimización del prejuicio en la planeación.
3. Desarrollo del análisis crítico ante los hechos.
4. Aumento del nivel de concreción.
5. Propicia la participación de los involucrados en la planeación.
6. Ayuda al establecimiento de compromisos individuales y grupales para la solución de los problemas identificados.

Este método consta de dos etapas:

I.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

Sabemos que todo problema tiene solución; pero lo más importante es conocer con todo detalle las variables involucradas en el problema, jerarquizadas en importancia y en número de elementos de peso que intervienen.

Para lograr identificar un problema la clave en este método está en partir de hechos reales (vivididos), no introducir causas ni -- consecuencias y analizar cual es la esencia del conflicto (hecho esencia del problema). El proceso evolutivo del método permitirá, hasta la profundidad que el grupo lo desee, llegar a la esencia del problema.

II.- SOLUCION DEL PROBLEMA.

En esta fase, se establecen los compromisos individuales para la solución del problema, y se determina la acción de solución bási

ca que resolverá el conflicto.

Ahora bien, la secuencia y manera de efectuar la etapa de planeación del T.K.J., es primeramente formar el grupo de trabajo, procurando que no sea muy grande (no mayor de 10 personas en virtud de que se pierde el efecto de participación) y con la presencia de las personas afectadas por el problema.

En experimentos llevados a cabo, nos hemos percatado que es más productivo el método, cuando el grupo reúne en algún lugar que les permite olvidar el ambiente de trabajo en que viven y, de preferencia, en contacto con la naturaleza que produce por su tranquilidad, una atmósfera apropiada para la creatividad.

LA SECUENCIA DEL METODO T.K.J. SE COMPONE DE LOS SIGUIENTES PASOS:

PASO I.

Los integrantes del grupo se pondrán de acuerdo en el tema que desean tratar, tomando en cuenta que dicho tema debe tocar la problemática reinante en la actualidad (en el momento de realizar la reunión).

PASO II.

Cada uno de los integrantes del grupo escribirá en tarjetas los "hechos" que sobre el tema, considere como los relevantes en el problema. El número de tarjetas por persona puede variar dependiendo del tiempo de que se disponga y de la profundidad que se desee; sin embargo, es conveniente limitarlo a dos o tres, con objeto de que queden asentados los hechos más importantes e impresionantes para el autor.

Estos "hechos deberán contener las siguientes reglas de construcción:

- 1) Deben ser "hechos recientes, reales, importantes, concretos y vivenciales.
- 2) Deben contener la fecha y lugar en que se realizó el suceso - y nombre de personas involucradas (en caso de haber existido).
- 3) Que sea un solo "hecho" por tarjeta.
- 4) Que no generalice.
- 5) Que no contengan causas ni consecuencias.
- 6) Anotar el nombre o iniciales del que escribe el hecho.

Ejemplo:

Ayer, (3 de enero de 79), se ausentó
Alfredo Fuentes, el responsable de -
mi grupo de trabajo.

R.B.A.

Antes de escribirlos en las tarjetas, se los deberán mostrar escritos en una hoja de papel al técnico para que él observe si se han cumplido dichas reglas.

PASO III.

Una vez que estén todos los hechos revisados y transcritos en -- tarjetas, se mezclan y se reparten equitativamente y al azar, -- teniendo cuidado de que ningún miembro reciba alguna tarjeta que él mismo haya escrito.

PASO IV.

Agrupación.- Cualquier miembro del grupo lee en voz alta y clara algunas de las tarjetas que recibió procediendo de inmediato a arrojarlas al centro de la mesa e intuitivamente los demás -- miembros del grupo, sí sienten de primera intención que en alguna (s) de la (s) tarjeta (s) que tiene (n) existe relación con la tarjeta leída, la arrojará al centro de la mesa de trabajo;-- sólo es válido que exista un número máximo de tres tarjetas por agrupación (la leída y dos más).

En caso de que se agrupen más de tres tarjetas, la persona que arrojó la tercera tarjeta decidirá a su modo de ver, cuál de -- las tarjetas arrojadas, la de él o la(s) siguiente(s), tienen -- mayor relación con la tarjeta leída.

PASO V.

Agrupación.- Una vez efectuado el primer agrupamiento, quedarán grupos de "hechos" de tres y de dos tarjetas. Podrán existir -- igualmente tarjetas que no tuvieron relación aparente y a las -- que llamaremos "islas" (Fig. 1).

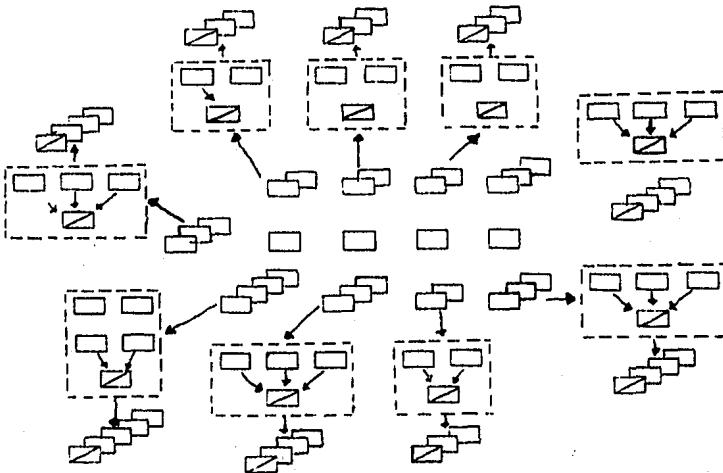


FIG. 1

PASO VI.

Se obtendrán titulaciones de cada una de las agrupaciones de la siguiente forma: se escribirán en pizarrón las 2 ó 3 tarjetas, discutiéndose en grupo plenario. De esta discusión se obtendrá el título de dicha agrupación, el que deberá ser el hecho de -- esencia común de los hechos presentados en las tarjetas agrupadas. De la misma manera se irán discutiendo las demás agrupaciones para encontrar las titulaciones correspondientes.

Se recomienda que las titulaciones plenarias sean discutidas -- ampliamente: deben ser aceptadas por convencimiento y unanimidad por cada uno de los participantes.

Es importante insistir que la discusión debe igualmente ser --- objetiva, esto es, basada en los hechos escritos y sin prejuicios.

Reglas de Titulación.

- 1) El título debe contener claramente los "hechos" agrupados -- (el "hecho" esencia que contenga o englobe a las 2 ó 3 tarjetas).
- 2) No debe existir suma de hechos, sino la esencia común de los mismos.
- 3) No generalizar, es decir, cuidar que el título resulte lo -- más específico posible, conteniendo la esencia fundamental de los "hechos".
- 4) Debe ser más profundo que los hechos que contienen la etiqueta.
- 5) Debe ser comprensible y sencillo.

6) Que no se dé soluciones.

7) Debe escribirse en primera persona de plural (nosotros).

8) Los participantes deben "sentir" los títulos.

Una vez que se termina con la titulación de las tarjetas, se reparte nuevamente con las tarjetas islas que no se agruparon - y se repite el paso IV, ya sea que se agrupen títulos con títulos, tarjetas islas con títulos, tarjetas islas con tarjetas islas (éste último caso puede presentarse pues quizá se les encuentre una relación que antes no se observó). Posteriormente se repite el Paso V.

Después, se repetirá el Paso VI; se hará esto hasta que el total de las tarjetas estén contenidas en 2 ó 3 títulos y/o islas, como se muestra en la figura 2.

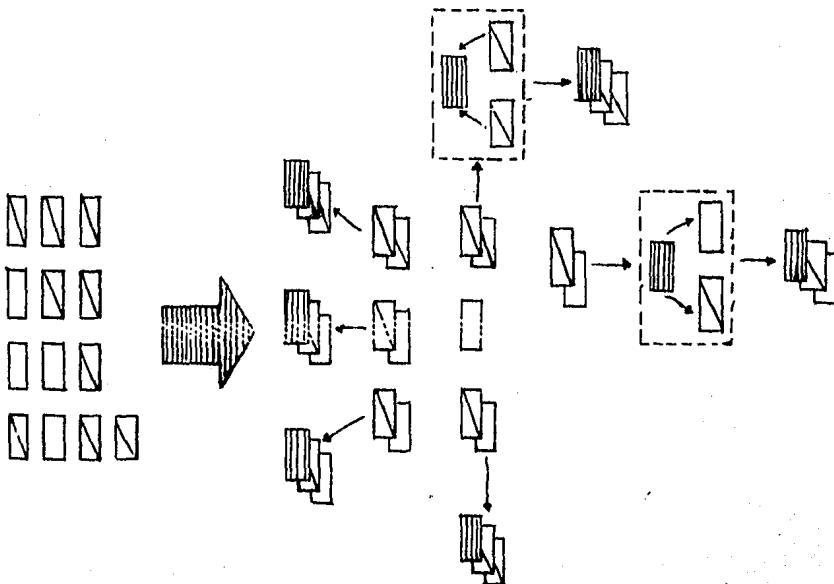


FIG. 2

PASO VII.

Análisis de Causa y Efecto.- De los 2 ó 3 últimos títulos y/o -
islas se analiza cuál es causa y efecto, empleando la siguiente
simbología.

1 _____ 2	1-----2	1	2
causa efecto	relación causa efecto recíproco	no existe re lación.	

PASO VIII.

Al término del análisis causal y la jerarquización, se procederá a buscar el título final que engloba los 2 ó 3 títulos principales. Una vez terminada la primera fase de identificación de problemas se sigue con la segunda fase de propósitos tendientes a solucionar dichos problemas; los pasos son los mismos, sólo - que en lugar de hechos problemas se escribirán compromisos personales o acciones de solución a tomar, de acuerdo al problema planteado inicialmente, y que cada miembro se compromete a ---- iniciarlo en un lapso inmediato, no mayor de ocho días.

En el PASO II las reglas varían en la forma siguiente:

Reglas de Construcción de Compromisos:

- 1) Debe contener la fecha de inicio y de terminación del compromiso (preferentemente a corto plazo).
- 2) Debe quedar escrito, claro y concreto. El compromiso será -- personal sin incluir terceras personas y deberá estar al --- alcance de dicha persona, es decir factible de cumplirse.

- 3) No debe contener causa y efecto. No se debe decir "voy a --- hacer esto para conseguir aquello", sólo debe contener la -- acción a seguir.
- 4) Debe contener el nombre del autor o sus iniciales.
- 5) Debe ser una acción de solución dirigida a resolver los problemas discutidos en la primera fase.

Ejemplo:

El lunes comentaré con el responsable de mi grupo de trabajo, las consecuencias de su ausencia.

R.B.A.

En el PASO VI cambian un poco las reglas de titulación de la -- siguiente manera:

Reglas de Titulación. Segunda Etapa.

- 1) El título debe contener claramente las acciones agrupadas -- (La acción esencia que englobe a las 2 ó 3 tarjetas).
- 2) No debe existir suma de compromisos (una acción y otra acción).
- 3) El título por ser un compromiso de grupo, deberá ser facti-- ble de cumplir por todos y cada uno de los participantes del grupo y aceptado por convencimiento y unanimidad.
- 4) El título debe ser compromiso grupal, esto es, no involucrar

a terceras personas, que no figuren como participantes en esta reunión.

- 5) Deberá ser más profunda la acción a tomar que la que contengan las tarjetas.
- 6) El lenguaje deberá ser sencillo y sin rebuscamientos.
- 7) Los participantes deberán "sentir" los títulos como suyos y del grupo.

En el PASO VII en lugar de hacer análisis casual, se realiza el análisis de la relación "contribuye al logro de" y se efectúa de la manera siguiente:

Se busca cuál de los 2 ó 3 títulos y/o islas contribuye a la solución de algunos de los otros títulos.

Después de realizado el trabajo de análisis, se determina la secuencia de los compromisos, de tal manera que al efectuarse el primero, pueda facilitar la realización de los siguientes.

El PASO VIII es la titulación final; a este título se le conoce como "el estandarte", debe recordar todo el desarrollo del taller y principalmente el reconocimiento y cumplimiento de los compromisos, tanto personales como grupales. Se puede escribir sin respetar ninguna regla de titulación, es decir, es un "lema".

En el método T.K.J. es importante la actitud o la posición que adopte el técnico, gran parte del éxito del grupo depende de su actuación al tener una posición de adulto, utilizando su cordura cuando se presenten graves diferencias en el grupo. Hará ---

sentir que las personas son más importantes y no los sistemas o las instituciones. Su comportamiento tiene que ser imparcial -- cuando el grupo pida su opinión.

Es importante que no trate de manipular al grupo. Su actuación se concretará a explicar el método al grupo y cerciorarse de -- que las tarjetas contengan "hechos", y clarificar posiciones -- opuestas entre los participantes. Su intervención debe hacerse sentir cuando el grupo esté "apagado" o "desinflado".

Si el grupo ya conoce el método, es posible que tome parte más activa como integrante del mismo.

Se deben plasmar gráfica y secuencialmente los hechos, las ---- acciones, los títulos, el nombre de los participantes y del moderador, fecha, lugar, tema del T.K.J., así como croquis del -- análisis casual y "contribuye a la solución", de la 1a. y 2a. etapa, respectivamente.

ADVERTENCIA IMPORTANTE

Se sugiere que el método T.K.J. sea aplicado con la adecuada -- preparación del técnico. No debe ser aplicado con el propósito -- de motivar su uso y por lo mismo es recomendable no proporcionar estas notas a quien no lo ha vivido.

El T.K.J. provoca a menudo una gran euforia ante los descubrimientos que hacen sus participantes. Lo anterior ha ocasionado el que se desee hacer de inmediato, y tal vez, sin un problema bien definido una aplicación al trabajo, en que colaboran individualmente quienes en él participaron. Es importante hacer notar que este método no es sino una herramienta y ninguna herramienta por sí sola es útil.

LIC. JORGE MAURICIO REYNOSO
NASSAR:
COLABORADOR DE LA REVISTA--
DESARROLLO HUMANO:

"Cuando el capacitador esté --
preparado o comience a manejar
los modelos que la investiga--
ción ofrece, El logro de los -
objetivos por los que la capa-
citación existe se facilitará--
para dejar a un lado los fal--
sos programas de entrenamiento
que responde a una explosión -
de cursos de moda".

1.2.- TECNICA DEL CUESTIONARIO:

El cuestionario está diseñado de la manera más sencilla, con el objeto de que cualquier persona, en el nivel que se encuentre, - lo pueda entender y responder, el objetivo es detectar necesidades de capacitación, tomando en cuenta el puesto que el trabajador desempeña; a fin de que pueda identificar sus esfuerzos personales con los de la Institución.

El cuestionario se encuentra dividido únicamente en tres grandes apartados; el primero delinea el perfil del trabajador, el segundo su relación con la Institución y el tercero la meta de la capacitación en forma concreta.

En el nombre; van el nombre(s) de el trabajador, con apellido - paterno y materno.

En la categoría, se especifica a cual pertenece; así como el -- puesto que desempeña, plomero, secretaria, etc.

El conocimiento de su horario de trabajo es útil, ya que permitira determinar la programación de los eventos, conociendo el -

CLASIFICACION

CUESTIONARIO

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION QUE USTED REQUIERE.

- 1.- NOMBRE: _____
- 2.- CATEGORIA: _____
- 3.- PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____
- 4.- HORARIO: _____
- 5.- OFICINA DE: _____
- 6.- DEPARTAMENTO DONDE LABORA: _____
- 7.- SUBDIRECCION DE: _____
- 8.- LA DIRECCION DE: _____
- 9.- ¿LE GUSTARIA PARTICIPAR EN CURSOS?: _____
- 10.- EN CASO DE CONTESTAR "SI", ESCRIBIR CUALES LE GUSTARIA TOMAR DE ACUERDO AL PUESTO QUE DESEMPEÑA (ENUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA):

* LA INFORMACION QUE ACABA DE PROPORCIONAR, SERA DE GRATUIDAD PARA APROVECHAR LOS RECURSOS DE LA INSTITUCION. DEVUELVA LA HOJA A QUIEN SE LA PROPORCIONO.

tiempo que tenga el trabajador.

El Departamento, Subdirección y Dirección, servirá para programar (macroadministrativa), los eventos y así tener una estadística general.

Las dos últimas preguntas, tienen en sí el objeto central del problema, la detección de necesidades, que no son útiles, si no se sabe de donde emanan.

ANONIMO:

"El capacitar al personal de cualquier organización es -- un paso más para su desarrollo y el de no tener resistencia al cambio"

1.3. TECNICA DE LA ENTREVISTA

La técnica de la entrevista no se descarta sobre todo de aquellas personas que están en posibilidades de emitir información que va de acuerdo a las necesidades de capacitación de sus subordinados.

Para este caso, se requiere entablar contacto con los jefes de cada área, sin olvidar las siguientes preguntas importantes para el sondeo y cuidado de apuntar las respuestas del entrevistado.

- 1.- ¿ Cuánto personal tiene a su cargo ?
- 2.- ¿ Qué categoría tienen ?
- 3.- ¿ Qué horario tienen ?
- 4.- ¿ Qué puesto desempeñan ?
- 5.- ¿ Cuáles cursos cree usted que son necesarios para su personal ?
- 6.- ¿ Considera necesario, que se les dé otro tipo de capacitación que no vaya de acuerdo a su puesto ó de las funciones que desempeñan ?

Hacer mención de que la Institución ha elaborado una "matriz de interrelación de cursos por áreas de trabajo", (ver anexo N°4) - en la cual se tienen algunos eventos programados de acuerdo a la experiencia obtenida. Sin embargo, se hace hincapié en la entrevista, puesto que las necesidades de capacitación son variables.

Una vez realizada la encuesta, se vacían los datos de los cuestionarios, los cuales deben de estar archivados por dirección y en donde el archivo mencione que se trata de detección de necesidades de capacitación.

Así, a continuación se observa un cuadro * con las columnas en donde se vacían los datos que se obtuvieron en caso de solo concretarse a una entrevista con responsables del personal, en la columna donde dice nombre, se inscribirá a la persona encuestada, el horario que proporcionó para que su personal se capacitara -- y en términos generales, el puesto que desempeña; lógicamente -- que el curso se programará de acuerdo a las necesidades que tiene su departamento u oficina o bien subdirección o dirección.

* Ver cuadro N°1.

CUADRO NO. 1

FORMA PARA VACIAR LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

DIRECCION: _____
 SUBDIRECCION DE: _____
 DEPARTAMENTO: _____
 ELABORADO POR: _____ AÑO: _____

NOMBRE	HORARIO	CATEGORIA	PUESTO QUE DESEMPEÑA	CURSO PROGRAMADO	OBSERVACIONES

Una vez teniendo los posibles cursos a realizar se elabora un programa mensual de cursos que se presenta a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación para su aprobación, (Ver cuadro No. 2).

Ahora bien, como ejemplo se puede realizar un cuadro*, en donde se incluyan los cursos de una institución "X" a nivel general; en todo el año, tal y como lo indica la tabla del cuadro*, con el fin de que la Comisión analice el comportamiento de la capacitación.

Y ya con los datos obtenidos se pueden empezar a programar con mayor certeza los cursos de capacitación por la Dirección, de acuerdo con lo detectado. Existen casos en que el número de participantes es mínimo, por lo que se tiene que programar el evento en base a las necesidades de capacitación de otra dirección, con el objeto de hacerlo costeable.

En resumen, con los cuadros de recabación de información se puede hacer la programación de los cursos tanto mensual, así como a lo largo de todo un año, detallándose el posible técnico, la Subdirección a la que va dirigido, el curso a impartir, el número de horas (duración del evento), el costo de éste y las posibles observaciones a realizar.

*(Ver Cuadro No. 3)

CUADRO NO. 3

PROGRAMA ANUAL DE CURSOS DE CAPACITACION														
FECHA:														
AREA	N° DE CURSOS													
	NOMBRE DEL CURSO	MES	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
DIRECCION														
PLANEACION														
OFICIALIA MAYOR														
OPERACION Y DESARROLLO														
CONTRALORIA														
EVALUACION														

LIC. LUIS GARCIA CARDENAS
DIRECTOR GENERAL DE ORGANIZACION DE LA SECRETARIA DE COMERCIO:

"El estado debe disponer de los elementos de juicio indispensable para preveer con anticipación el tipo y las características del personal que le será -- necesario en diversos plazos y en distintas circunstancias, -- sólo de esta manera estará en capacidad de tomar las providencias necesarias para el reclutamiento, selección, contratación y sobre todo capacitación y desarrollo de dicho personal".

MODULO II.- FUNDAMENTACION DE LA INSTRUCCION.

A lo largo del proceso administrativo de la capacitación, se -- presentan una serie de factores, que intervienen en forma indirecta y directa, pero es importante plantear, la importancia -- de fundamentar la instrucción en los diferentes tipos y formas de comunicación, durante la capacitación propiamente dicha, se lleva a cabo una comunicación directa entre el técnico y cada -- uno de los participantes. De esta forma se logra la optimización del aprendizaje en los capacitados, alcanzando éstos, en -- forma individual, los objetivos del programa de capacitación.

Como es sabido, la capacitación implica un proceso de enseñanza aprendizaje entre el técnico y el capacitando y para poder comprender el importante papel que juega la comunicación dentro de él, debemos definir qué es "aprendizaje".

Se le puede definir como:

"El cambio que se produce en las relaciones estables entre un -- estímulo percibido (información) por cada individuo y las res--

puestas dadas por cada uno de ellos" 2.-).

Esto se relaciona con la comunicación en el sentido de que el - objetivo por parte de la fuente es a menudo un cambio en la con ducta del receptor.

Nos comunicamos con el objeto de lograr que nuestros receptores respondan en formas distintas a estímulos conocidos o que con testen ante situaciones nuevas, como solían hacerlo en otras -- ocasiones.

El aprendizaje no es generalmente un proceso que se produzca -- con un sólo ensayo. Cada uno de nosotros recibe continuamente - estímulos, los interpreta, responde a ellos, observa las conse-- cuencias de la respuesta, vuelve a interpretar, da nuevas res-- puestas, interpreta de nuevo, y así sucesivamente hasta conver-- tirse en hábito responder de cierta forma ante determinado estí mulo, de tal forma que la respuesta se presenta automáticamente sin necesidad de llevar a cabo una interpretación de la informa ción recibida.

Al comparar el proceso de comunicación y el aprendizaje encontra-- mos que su relación se extiende ampliamente, y que el modelo de aprendizaje es en sí el mismo, similar o equivalente, al modelo de comunicación. De éste podríamos deducir que el aprendizaje - es comunicación y un proceso está incluido en el otro.

Ya que, como es sabido, el hombre es un individuo social por -- naturaleza por lo que necesita asociarse a otros, para lograr - los satisfactores que garanticen su supervivencia. Esto lo obli-- ga a establecer y manifestar múltiples relaciones con sus ---- semejantes a través de procesos de comunicación. Estos dependen

2.-) S.S.A.; "La comunicación dentro del proceso Administrativo de la Capacitación"; Colección N°4; México 1982; Pág, 10.

de las condiciones socio-culturales del medio y constituyen un factor esencial en el funcionamiento de la sociedad. En el caso de la capacitación, el proceso de transmisión de experiencias y conocimientos del técnico a los capacitandos.

Se entiende como comunicación "el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas y opiniones para lograr comprensión y acción". 3.-).

Cuando el técnico y participantes establecen la comunicación, en su mensaje transmiten un pensamiento, una idea; se hacen participantes de lo que tienen, piensan o sienten.

De ahí, que para fundamentar la Instrucción, se necesita tomar como base a la comunicación, sus objetivos, barreras, dirección y niveles.

SR. GUSTAVO MARIN GONZALEZ
SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO NACIONAL DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

"Sabemos muy bien que con la preparación cultural en general y la capacitación laboral en particular de todos los trabajadores, se obtendrán los factores determinantes que otorgan una mayor responsabilidad, a nuestros compañeros, responsabilidad, que necesariamente deberá traducirse en beneficio de nosotros mismos, para los diversos servicios que prestamos, pero sobre todo en lo grar que México sea más responsable, mediante el respeto que nosotros estemos dispuestos a proporcionarle".

2.1.- LA COMUNICACION EN LA INSTRUCCION Y SU IMPORTANCIA.

La instrucción se puede definir como "el conjunto de acciones - destinadas a iniciar, activar y apoyar el aprendizaje". 4.-).

Las actividades en que está basada la instrucción, se fundamentan en el conocimiento de los principios del aprendizaje en --- primer término y posteriormente en la comunicación efectiva.

Ahora bien para un técnico de cualquier nivel es por tanto preciso manejar adecuadamente y comprender ampliamente el proceso de la comunicación.

Como se ha mencionado, la comunicación es un proceso y como tal, está constituido por diversos elementos que desempeñan una función específica dentro de él.

Los elementos comprendidos dentro del proceso de comunicación - son los siguientes:

a) Emisor: Fuente que origina la información. Es necesario que el emisor presente la información lo más apegada a la realidad que sea posible, ya que de esta manera se tratará de --- evitar la deformación del mensaje.

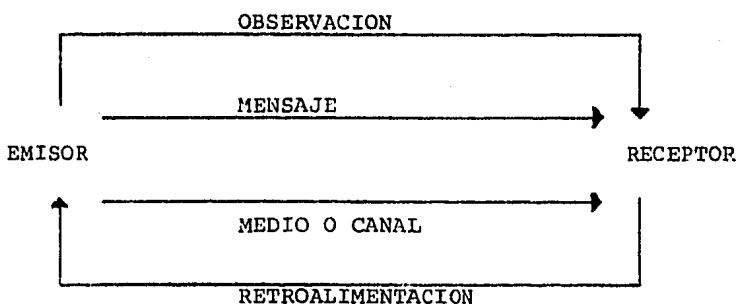
b) Mensaje: Es la conjugación de ideas y conceptos que constituye la información que se desea transmitir, Para evitar la -- deformación del mensaje, éste debe reunir determinadas características específicas:

1. Credibilidad.- En este punto se debe contemplar la veracidad y exactitud de la información contenida en el mensaje representado fielmente el objetivo que se desea alcanzar.

- 2.- Claridad.- Se debe lograr un mensaje sencillo y nítido que con el menor número de palabras exprese con exactitud el -- conjunto de ideas y conceptos que comprende la información a transmitir.
 - 3.- Contenido.- Abarcar la totalidad de conceptos que constituyen el contenido temático del curso.
 - 4.- Continuidad y Consistencia.- Repetir con fidelidad el mensaje tantas veces como sea necesario sin modificar el contenido.
 - 5.- Canal.- Seleccionar el medio adecuado al mensaje que se desea transmitir.
- c) Medio o Canal: Es la forma en que se transmitirá el mensaje; ésto es, el vehículo por medio del cual se transportará la información a su destino.
- d) Receptor: es la persona o grupo de personas a quien se dirige el mensaje (CAPACITANDO).
En este punto deben tomarse en cuenta diversos aspectos que pueden romper o modificar el proceso de comunicación:
- 1.- La capacidad de captación que posee el receptor; con esto nos referimos a la habilidad de escuchar, leer o enjuiciar la información que se está recibiendo.
 - 2.- Los mecanismos de defensa naturales en las personas ante -- cualquier cambio en su persona, (forma de vida, ideales, -- prejuicios, etc.).
- e) Retroalimentación: Ya que la Comunicación es un proceso --- dinámico, la retroalimentación es la respuesta que el mensaje ha provocado en el receptor, quien a su vez está propor-

cionando información tornándose en este momento en el emisor -- del proceso de comunicación.

D I A G R A M A



Como es obvio la comunicación para la instrucción efectiva no es el fin, sino un medio para lograr objetivos. Es una herramienta para la instrucción y no la instrucción en sí. La comunicación debe conducir a la comprensión para lograr resultados (que los participantes aprendan).

El técnico se comunica con el propósito de producir una respuesta (modificación de la conducta-aprendizaje). Esto a simple ----

vista puede parecer obvio, sin embargo, es uno de los conceptos más difíciles de comprender, y por lo tanto de aplicarse. Es importante entonces tratar de analizar cuales son nuestros propósitos en la comunicación y especificarlos en términos de las respuestas que se quieren obtener (objetivos instruccionales).

La comunicación está presente en cualquier actividad que realice el técnico a través de ella reduce la tensión inicial de sus participantes; logra que ellos aprendan y evalúa sus acciones. El técnico planea, organiza y controla que va a decir y que va a hacer. Si la comunicación no es efectiva, los participantes aprenderán cosas distintas a las que originalmente se planearon que aprendieran y la aplicación de ese aprendizaje traerá como consecuencia errores en la ejecución de un trabajo.

Para el técnico (o cualquier persona) es muy fácil caer en problemas de comunicación, por lo que toda comunicación, debe ser perfectamente planeada, aunque muchas veces existen comunicaciones que no podemos controlar y ni siquiera somos conscientes de ella (lenguaje corporal o kinésica).

También debe estar evaluada su comunicación frecuentemente, -- sólo así podrá estar seguro de que los participantes han captado lo mismo que él quiso transmitir.

Y no debe olvidar que la comunicación es el producto y la consecuencia de la interrelación, es un proceso mediante el cual en razón de un estímulo se obtiene una respuesta. Cuando las personas están en interrelación ocurre un fenómeno de relación comunicativa, que puede ser favorecido u orientado hacia fines deseados o que puede ser entorpecido.

PETER DRUCKER:

"El cambio es lo más sobresaliente del mundo hoy en día y no estamos enfretando nos adecuadamente a él"

2.2 OBJETIVOS DE LA COMUNICACION EN LA INSTRUCCION Y BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.

La comunicación en la instrucción debe buscar los siguientes objetivos, para obtener resultados positivos en la transmisión de mensajes y se logre cumplir el proceso de la comunicación:

1. Cambio de conducta.
2. Lograr una acción.
3. Obtener o dar información.
4. Asegurar entendimiento.
5. Persuadir.

Se conoce por barreras de la comunicación, aquellos factores que intervienen en la transmisión de la información, ya sea deformándola o impidiendo el completamiento del proceso y son de cuatro tipos:

- a) Semánticas: Una misma palabra o concepto es entendido de diferente manera tanto por el técnico como por cada uno de los capacitandos; esto sucede cuando el lenguaje utilizado no es concreto, claro y preciso, reflejando exactamente lo que se desea transmitir. Para evitar esta situación deben eliminarse términos ambiguos o con varios significados.
- b) Psicológicas: Se refiere a la predisposición de los capacitandos, donde intervienen sus prejuicios, ideas, costumbres, capacidad perceptiva, inteligencia, conocimientos previos, etc. Para evitar la malinterpretación de la información, es

de gran importancia el lograr un alto grado de homogeneidad en el grupo.

c) Físicas: Son las condiciones de tipo externo o ambiental, - como por ejemplo: iluminación, acústica, comodidad, higiene, ventilación, etc.

d) Fisiológicas: Se consideran barreras de la comunicación a - aquellas alteraciones orgánicas de los individuos involucrados en el proceso, ya sea sordera, ceguera, etc.

También hay otra serie de obstáculos en la fundamentación de - la Institución, como son las barreras en la comunicación efectiva, que se pueden clasificar como otro tipo de barreras, pero que en este caso son más específicas para poder fundamentar la práctica de la instrucción, siendo éstas las siguientes:

1. Percepción.
2. Lenguaje.
3. Semántica.
4. Infecciones de voz.
5. Intereses personales.
6. Emociones.
7. Conceptos preconcebidos.
8. Atención.

También observamos que la comunicación en su aplicación, se --- transmite a través de tres canales distintos:

- a) El lenguaje del cuerpo.
- b) La voz.
- c) El método de enseñanza.

Todos ellos afectan a la comunicación y se deben de cuidar en -- todos los aspectos para evitar barreras en la impartición de un seminario o curso.

LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO:

"La comunicación es la interrelación humana que conduce a la transmisión de información, -- conocimientos, ideas, sentimientos, etc., con el objeto -- de producir una respuesta"

2.3 DIRECCION Y NIVEL DE PROFUNDIDAD DE LA COMUNICACION.

De acuerdo a la definición de grupo, caracterizada por ser una - formación social organizada de individuos estrechamente relacionados entre sí que persiguen metas y necesidades comunes, la --- comunicación se presenta como el fundamento de la vida misma del grupo, a tal grado que si ésta deja de existir el grupo muere, - ya que es la portadora del hecho social.

Para llegar a identificar la dirección y la profundidad de la -- comunicación, bastará una aproximación descriptiva de este fenómeno tomando en cuenta la situación del grupo. Se entiende por -- comunicación "aquella actividad mediante la cual una persona --- notifica a sí mismo, a otra u otras personas algo, de modo que - éstas lo experimenten aproximadamente como él. * 5.-). En esen-- cia, la comunicación no es comunicar cosas, es comunicarse consigo mismo y en la medida que ésto se logra se adquiere capacidad-- para comunicarse con los demás.

En consecuencia, la comunicación tiene una dirección intrapersonal si se orienta a uno mismo, interpersonal se vincula a dos -- personas y grupal si se relaciona a todo un grupo.

En la interacción de un grupo, la comunicación se manifiesta en las tres direcciones a la vez, pero la combinación varía de acuerdo a la fase del proceso de socialización, como sigue:

5.-) Sbandi, Pio. Psicología de Grupos. Editorial Herder, Barcelona, 1976., Pág. 30.

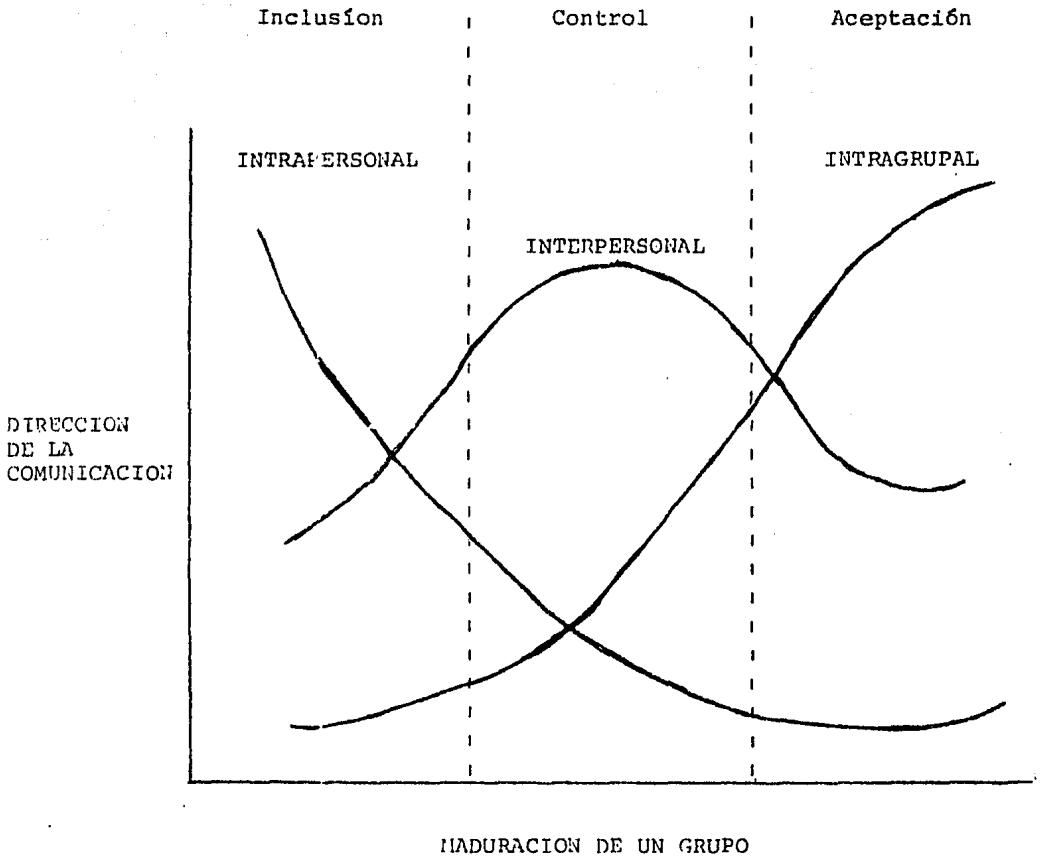
- * En la fase de inclusión se dá una mayor comunicación intrapersonal, algunas manifestaciones de comunicación interpersonal y escasa comunicación grupal, por ejemplo, cuando una persona se presenta por primera vez a un grupo de trabajo, en donde no conoce a nadie, es característico que su aislamiento lo -- lleve a preguntarse: "¿Que hago aquí?" o a pensar "mejor me -- hubiera..." La ansiedad que esta situación genera lleva al -- individuo a establecer los primeros contactos a nivel inter-- personal.

- * En la fase de control el individuo para adquirir seguridad y poder aumentar sus contactos a nivel interpersonal y grupal, aunque éstos últimos en menor medida, lo que hace que disminu ya la comunicación hacia sí mismo. De acuerdo al ejemplo ante rior, la persona empieza a establecer relaciones y a hacer -- alianzas con otros miembros del grupo para definir quién y -- cómo ejerce el poder y qué tanta intervención tiene en lo que allí sucede.

- * En la fase de aceptación se dá una relación de mayor confianza entre las personas, lo que permite la expresión de sus --- ideas y sentimientos a nivel grupal. La resolución de los con flictos de poder hace que decline la comunicación interperso nal sin que por ello pierda su importancia y la sensación de pertenencia que lleva a su mejor nivel la comunicación intra personal. En el ejemplo, la persona interactúa con los demás en forma más abierta, lo que permite un mejor aprovechamiento de los recursos del grupo.

A continuación se presenta una gráfica que ilustra "La direc--- ción de la comunicación en relación con el proceso de socializa ción". 6.-)

6.-) SMITH. DAVID. D-I-D: A Three-Dimensional Model For Understanding Group Communication, en la serie, The 1977 Annual Handbook for Group facili tators. University Associates, Inc. La Jolla, California. E.U.A. --- 1977., Pág. 33.

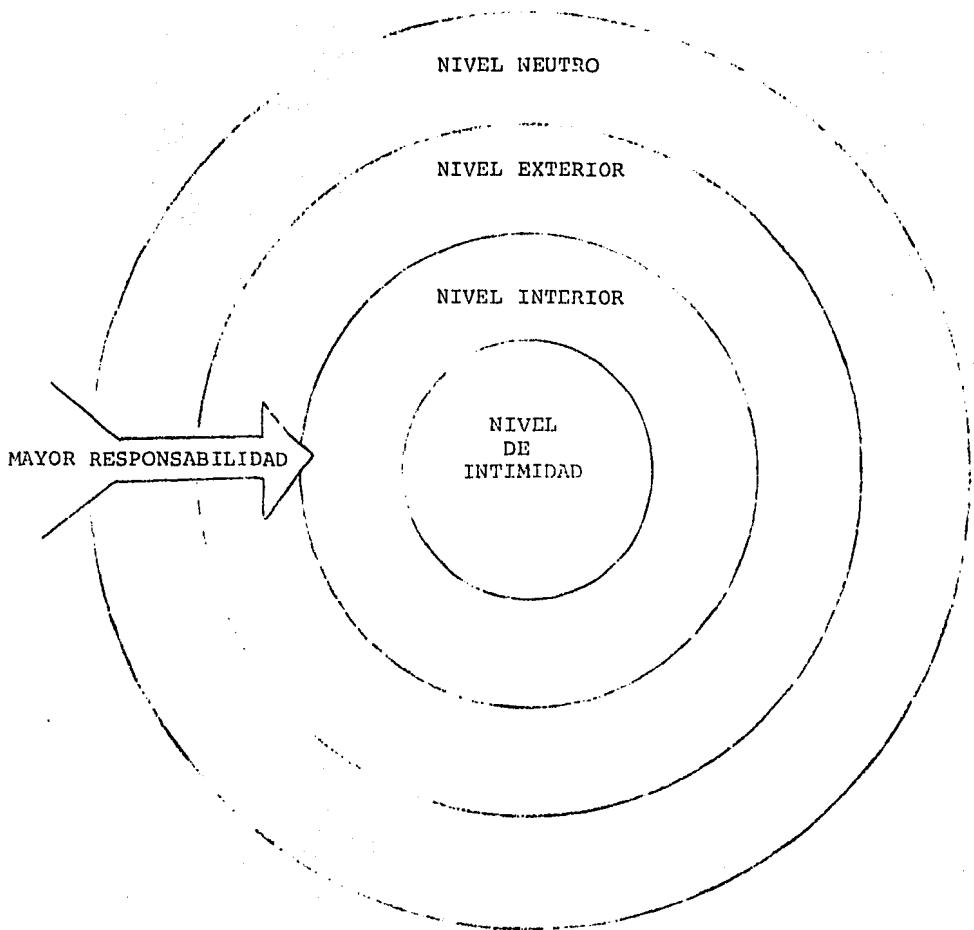


No sólo la dirección de la comunicación afecta a la vida socio-afectiva de los grupos, sino también los niveles de profundidad de la misma. De acuerdo a una descripción empírica se pueden -- distinguir los siguientes niveles:

- Nivel Neutro, donde la comunicación se da de imagen social a imagen social, en términos de relaciones secundarias, donde la profesión, el rol o la función tienen más importancia que la persona.
- Nivel Exterior de la Persona, donde el mensaje de la comunicación versa sobre el entorno y no implica ningún riesgo para los individuos. En éste nivel se colocan las conversaciones sobre el tiempo, la política, lo meramente teórico, científico o anecdótico.
- Nivel Interior de la Persona, donde la comunicación afecta -- directamente aspectos importantes de los individuos. En este campo hay que colocar las conversaciones sobre las experiencias de trabajo, los intereses profesionales, los grupos y -- "hobbies" y las relaciones con familiares y amistades.
- Nivel de la Intimidad, donde la comunicación se refiere fundamentalmente a las vivencias. En este nivel se incluyen "Las conversaciones sobre los sentimientos, emociones, afectos, -- valores y actitudes ante la vida". 7.-).

Estos niveles se dan en cualquier dirección de la comunicación. Con el propósito de ilustrar los niveles de profundidad de la comunicación, se presenta la siguiente gráfica.

7 -) VELA, ANDRES. Teoría y Práctica de las Relaciones Humanas. Ed. Indoamerican Press. Bogotá, Colombia, 1970.



La Dirección de la comunicación y su nivel de profundidad son -- elementos que permiten comprender las fases de socialización de los grupos.

En efecto si se observa un alto grado de comunicación intraper--sonal en un grupo, esto puede manifestar que no se han resuelto--las cuestiones principales de la fase de inclusión: si la comuni--cación es a nivel interpersonal, en la mayor parte de las ocasio--nes, puede deberse a que el grupo no ha solucionado los aspectos de la fase de control; en cambio si existe una adecuada comunica--ción a nivel grupal, este hecho es indicativo que el grupo ha --llegado a la fase de aceptación y superado las anteriores.

La comunicación y sus implicaciones en la socialización van ----intimamente vinculadas con el nivel de madurez del grupo.

Argyris dice lo siguiente sobre la tendencia de crecimiento de --la persona: "Uno puede asumir lógicamente que, en cualquier ---momento, la personalidad humana buscará expresar sus tendencias--de desarrollo.

Esta suposición implica otra, la de que hay una tendencia básica hacia el desarrollo en una gran mayoría de la población. Esto --no excluye la posibilidad de que cada individuo exprese esta ---característica básica con su propia idiosincracia, por ello el--concepto de la diferencia individual permanece". 8.-).

Argyris asume que los seres humanos tienden a desarrollarse des--de la infancia hasta la edad adulta modificando su comportamien--to de la siguiente manera:

- De un estado de pasividad a un estado de mayor actividad.
- De una situación de dependencia a una de interdependencia.
- De la simplicidad natural a una variedad de intenciones en sus acciones.
- De tener intereses casuales a tener intereses profundos.

8.-) ARGYRIS, CHRIS. Integrating the Individual and the Organization. John Wiley and Sons, Inc. New York, E.U.A., 1964., Pág. 9

- De una perspectiva a corto plazo hacia una perspectiva mucho más amplia.
- De una posición subordinada en la familia hacia la aspiración de una posición igualitaria o superior en relación a sus semejantes.

Por lo anterior, la madurez es congruente con un cambio de un comportamiento pasivo a uno activo, de la dependencia a la independencia, de la habilidad para comportarse siempre igual a la habilidad para comportarse en muchas formas, de los intereses difusos fuertes y profundos, de la perspectiva a corto plazo a la perspectiva a largo plazo, de la posición subordinada a la igualitaria y de la inconsciencia a la conciencia.

La madurez también está definida por "el nivel de motivación de un individuo o un grupo hacia la realización de metas, el deseo y la habilidad para adquirir responsabilidades y la experiencia y educación significativas para una tarea. Por su parte el psicoanalista Max Schur, identifica la madurez con la capacidad de percibir la diferencia que existe entre el deseo y la necesidad". 9.-).

Al tomar en consideración las definiciones anteriores, algunos de los factores más importantes para determinar el nivel de madurez de un grupo son los siguientes:

1. Realización, que es la identificación, establecimiento y cumplimiento de metas por parte de los miembros del grupo.
2. Responsabilidad, que es el compromiso de sentir como propio lo que sucede en la Institución y la respuesta a ese compromiso por parte del grupo.
- 3.- Experiencia, que es la asimilación de conocimientos y habi-

9.-) CARUSO, IGOR. Narcisismo y Socialización. Siglo XXI Editores, México, 1979., Pág. 21.

lidades en el trabajo puestos al servicio del grupo y su --
aprovechamiento.

4. Actividad, que es la inversión de energías en trabajos sig-
nificativos distribuidos entre todos los miembros del grupo
de acuerdo a sus capacidades.
5. Independencia, que es la actitud con que los miembros del -
grupo se relacionan con los límites que fija la organiza---
ción y la capacidad de que disponen para negociar su amplia
ción en beneficio de la propia Institución.
6. Adaptabilidad, que es la capacidad del grupo para aceptar -
los cambios y las influencias del medio ambiente con flexi-
bilidad en función del logro de sus objetivos.
7. Intereses, que es la participación de los miembros del gru-
po en una tarea significativa para ellos, manifestada en --
variados comportamientos congruentes con la tarea.
8. Perspectiva, que es la capacidad del grupo para analizar --
los distintos elementos que están en juego al realizar su -
tarea, en función de los objetivos de la organización.
9. Posición, que es la capacidad del grupo para permitir la --
manifestación de cada uno de sus miembros en la ejecución -
de la tarea, en función de sus recursos tecnológicos y su -
influencia personal, sin perjuicio de la jerarquía o la ---
antigüedad.
10. Conciencia, que es la capacidad del grupo para reflexionar-
sobre su propia realidad, distinguir sus necesidades de los-

deseos y analizar las implicaciones en el trabajo con el propósito de actualizarlo.

La apreciación del nivel de madurez de un grupo no es sencilla, en virtud al continuo cambio de su interacción, por lo que se recomienda tomar en consideración los siguientes hechos:

- El nivel de madurez observable en un grupo de reciente formación es usualmente bajo, por ello el énfasis en la tarea facilita la solución inicial de muchos problemas de dirección.
- El error más común cometido en la determinación del nivel de madurez del grupo es la suma de la de los individuos maduros forma automáticamente un grupo maduro.
- Los subordinados con alto nivel de madurez entenderán por qué el líder actúa en determinada forma con un grupo inmaduro y serán capaces de moderar su comportamiento de acuerdo a esto, por razones de su propia madurez.

LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO:

"¡La ley nos obligó a descubrir beneficios que dejábamos de obtener al persistirnos a capacitar!".

MODULO III.-

PLANEACION DE LA INSTRUCCION

Si el técnico intenta improvisar se arriesga al fracaso. Es indispensable dominar el tema que se va a tratar; por lo tanto, -

si el técnico no lo conoce suficientemente, deberá allegarse -- toda la información, consultando fuentes actualizadas, y preparando diversos ejemplos, de tal manera que se sienta preparado para responder a las preguntas que puedan hacer los participantes. Si le hacen alguna pregunta que no esté capacitado para -- responder, debe reconocerlo así y proponerlo como problema para que todo el grupo, incluyéndose él mismo, investigue el asunto y se discuta en una sesión posterior.

Es igualmente importante que se denomine el manejo de las técnicas de instrucción a emplear, que se respeten los pasos de su - desarrollo y que trate de obtenerse con cada una, el mayor pro- vecho para las actividades del grupo.

La ayuda que proporcionan los materiales didácticos dependen, - también, en gran parte del técnico, quién debe saber manejarlos con oportunidad y eficacia. Si va a usar algún aparato con el - que no esté muy familiarizado, es recomendable que haga un ensayo previo a la sesión para adquirir seguridad en su manejo. --- Conociendo las características de cada material, sus ventajas y limitaciones, es posible hacer un uso verdaderamente provechoso de ellos.

Por lo tanto, es indispensable que, hasta donde sea posible, el técnico prevea las actividades a realizar. Que estudie cuidadosamente su guía de instrucción y que prepare los materiales, los- aparatos, los auxiliares didácticos y las condiciones materiales que se necesiten.

La improvisación no lleva a los resultados esperados y si condu- ce a la desorganización de la instrucción con la consecuente pérdida de interés de los participantes.

La preparación de actividades contribuye a reforzar la seguridad personal, a mejorar la comunicación, a establecer adecuadas relaciones con el grupo y prever situaciones difíciles.

Es recomendable tomar en cuenta las siguientes indicaciones, para obtener buenos resultados.

- Evitar la improvisación.
- No emplear una técnica sin estar seguro de su manejo.
- Preparar perfectamente el tema a tratar.
- Planear cuidadosamente las actividades a realizar.
- Revisar el buen estado de los materiales, el equipo e instalaciones.
- Preparar el material de los participantes en número suficiente.
- Revisar cuidadosamente todo el material que vayan a usar los participantes para localizar de antemano los posibles errores.

LIC. FERNANDO GARCILITA
CASTILLO, OFICIAL MAYOR
DEL D.I.F.:

"El concepto de productividad no es sólo un término que significa unidad de medida, sino de justicia social como está considerado y se ha expuesto dentro del proceso de reforma administrativa".

3.1. OBJETIVOS DE INSTRUCCION:

Más de una vez se tiene la oportunidad de saber de técnicos y -- participantes que no saben para que se esfuerzan, que no tienen una clara visión de lo que persiguen o que no han reflexionado en la necesidad o posibilidad de lograr algo definido.

Para evitar esta desorientación en el momento de llevar a cabo un curso determinado, es necesario que el técnico se pregunte:

¿Para qué deseo realizar este curso?

Al plantear esta pregunta nos enfrentamos a los objetivos de - instrucción, es decir, a la especificación de aquello que pretendemos lograr durante y al terminar el curso.

"Un objetivo de instrucción es la descripción de la conducta - que se espera del participante al finalizar la experiencia de - un curso determinado". 10.-)

Ahora bien, esa pregunta no puede ser respondida intuitivamente o en forma aislada, sino que debemos contemplar diversos -- factores que al considerarlos darán como resultado una delimitación real del o de los objetivos de instrucción.

Dichos factores son: los objetivos generales y particulares de capacitación de la Institución; los objetivos de cursos relacionados con el curso que se va a impartir; los requisitos del puesto que ocupan o que ocuparán; las características de los - participantes y el tiempo disponible para el curso.

Objetivos Generales y Particulares de Capacitación.

Ya que los objetivos de un curso deben ser elementos clave para alcanzar los objetivos particulares y generales de capacitación de una Institución, es importante tenerlos muy presentes - en el diseño de los objetivos que se piensan alcanzar con un - curso determinado. Si éstos no son escalones que conducen hacia los otros, habrá que replantearlos.

Objetivos de cursos relacionados con el curso que se va a impartir.

10.-) PINTO VILLATORO R.; "Curso: Formación de Instructores", México 1983; Pág. 19

Es importante tomar también en cuenta los objetivos y el contenido de aquellos cursos que estén más relacionados con el - que se va a diseñar e impartir, para asegurar que se comple-- mentan y que no se cae en duplicidades. Asimismo, para asegu-- rar que exista la debida continuidad con cursos de la misma - materia pero a nivel inferior o superior.

Las características de los participantes.

Dado que los participantes serán quienes deban alcanzar di--- chos objetivos, es sumamente importante basarse en sus caracte-- rísticas y necesidades para hacer un adecuado planteamiento de las metas que deben lograr.

Respecto a sus características hay que tomar en cuenta la --- edad, sexo, condición socio-económica, nivel de conocimientos, habilidades y actitudes y el nivel jerárquico que se tiene en la empresa.

Las características del puesto que ocupan u ocuparán los par-- ticipantes.

Este es un elemento clave, ya que los objetivos pueden cambiar mucho si se trata de dos puestos distintos, aún cuando la mate-- ria de aprendizaje sea la misma, pues el enfoque y la produnídad pueden ser muy diferentes.

El Tiempo disponible para el curso.

Este aspecto se debe tomar en cuenta como elemento clave, ya - que es una gran limitante en el logro de los objetivos que nos hemos de plantear. Como más adelante estudiaremos, existen ---

niveles de objetivos que para su logro requieren un mínimo de tiempo, sin el cual los participantes no podrán adoptar la conducta que se desea.

El establecer objetivos de instrucción es de relevante importancia ya que dan sentido a todas las actividades que se realicen. Es la base para saber, como técnicos, a dónde vamos; nos permite ser realmente eficaces en el proceso de enseñanza - aprendizaje, poder programar y estructurar adecuadamente las experiencias de aprendizaje necesarias, seleccionar los procedimientos y técnicas más adecuadas, utilizar eficientemente los recursos disponibles, hacer factible la revisión crítica del proceso de enseñanza - aprendizaje y la corrección de la acción educativa, establecer un control apropiado, coherente y eficaz de la situación de enseñanza - aprendizaje y posibilita la evaluación objetiva de los resultados del curso.

Por lo anterior podemos decir que sólo si se determinan cuáles son los objetivos de instrucción dentro de un curso, el técnico y el participante podrán tener conciencia plena de lo que se hace, y sólo así serán capaces de juzgar si lo que hicieron valió la pena. De este modo, podrán comprometer sus esfuerzos en la consecución de objetivos significativos.

Además del o los objetivos de un curso, es lógico que existan objetivos menores o metas dentro del mismo curso que se deben lograr para alcanzar los primeros; así pues, tendremos:

- 3.1.1. **Objetivos Específicos.**- Son los que se pretenden alcanzar en forma general a través de todo el grupo.
- 3.1.2. **Objetivos Terminales.**- Son los que se pretenden alcanzar a través de cada material del curso.

Con este planteamiento, se puede conseguir una serie de objetivos convenientemente ordenados y graduados en su dificultad, y programados según el tiempo aproximado que requiere su cumplimiento.

Es decir, no basta con la determinación de objetivos del curso, sino que es necesario una especificación de lo que se piensa -- lograr con cada una de las materias que conforman el curso y -- así garantizar que cada una de las partes coadyuvan al logro de los objetivos del todo que es el curso.

LIC. LUIS FRANCISCO SANUDO
COLABORADOR DE LA REVISTA-
DESARROLLO HUMANO:

"Al igual que al ser humano - las empresas tienen problemas de indentificación, por el -- mismo crecimiento que en ocasiones resulta acelerado y -- ante el cual se transforman - y distorsionan las metas originales (que en muchas ocasiones, distan mucho de la realidad o alcances de la empresa). Aquí el problema clave está - en el proceso de planeación".

3.2. TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE

Antes de continuar con la explicación de los objetivos específicos y terminales, es necesario hacer un paréntesis importante - para examinar la naturaleza y clasificación de los objetivos -- del aprendizaje.

Desde el punto de vista de la capacitación, es importante la -- atención a los diferentes aspectos en que se puede dar el aprendizaje de un individuo. Debemos tomar en cuenta, que el aprendi

zaje, no sólo se refiere al proceso cognoscitivo, sino también a otros aspectos que integran a la persona. Por ejemplo, es muy común que se pretenda lograr que el participante memorice determinados conocimientos, de tal forma que pueda repetirlos idénticamente en un momento determinado o que se busque lograr que -- los conocimientos adquiridos sean aplicados a la resolución de problemas reales de trabajo, pero también existe la necesidad de practicar determinadas conductas manuales como el caso del obrero, el operador de un conmutador telefónico, y también se requiere lograr el cambio de actitudes de los integrantes de un grupo de trabajo para que colaboren abiertamente. Por otra parte, no es lo mismo memorizar datos, que comprender ideas o alcanzar habilidad en el manejo y aplicación de conceptos. Cada uno de estos casos tiene un nivel de aprendizaje distinto.

A este respecto es muy valiosa la taxonomía de Benjamín Bloom. Gracias a ella, disponemos de un despliegue de operaciones humanas, que presentadas ante el horizonte del técnico, pueden ---- ayudarlo a determinar con mayor eficacia cuáles son los objetivos que se pretenden en un curso o tema determinado.

Una taxonomía es un esquema de clasificación, referida a algunos criterios precisos a partir de los cuales es posible ordenar lógicamente los objetos o elementos de cualquier campo del conocimiento humano como pueden ser la micro-biología, la zoología, la biología o en nuestro caso, los objetivos del aprendizaje.

Una taxonomía de objetivos de instrucción es la clasificación de las conductas esperadas en los participantes, a partir de -- determinados criterios.

Así el papel de la taxonomía consiste en organizar los objetivos en un orden jerárquico para que se facilite la especificación -- de las conductas deseadas producto del aprendizaje.

La taxonomía de objetivos de Bloom está dividida en tres domi--- nios; cognoscitivo, afectivo y psicomotor, que corresponden a -- tres grandes campos; pensar, sentir (emocionalmente) y hacer.

Una de las ideas insertadas en la clasificación de objetivos de Bloom es la de considerar, no solamente lo que se refiere al cam po intelectual o cognoscitivo, sino que incluye, entre las posi bilidades preocupaciones educacionales del técnico, el campo de los objetivos de orden afectivo o laboral, así como también el - campo psicomotor.

La taxonomía prevee diferentes niveles de profundidad en el cono cimiento para cada uno de los tres dominios antes indicados.

Entre los niveles existe una jerarquía ya que después del primer nivel, los subsecuentes corresponden a grados mayores de dificul tad en el aprendizaje y cada uno implica haber alcanzado previa mente los niveles inferiores.

LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO:

"Los Objetivos de un Plan General de Capacitación, deberán estable cerse en base a las necesidades - determinadas y orientadas a su so lución, solamente cuando conoce mos las necesidades de capacita ción y los problemas que son ---- susceptibles de ser solucionados por medio de ésta, podemos esta blecer objetivos realistas".

3.3. REDACCION DE OBJETIVOS.

La determinación de objetivos, debe hacerse según las necesidades del curso, por lo cual el número de objetivos a redactar es variable según se crea necesario.

Al plantear la necesidad de redactar objetivos, es muy importante aclarar que en ellos, no debemos confundir objetivo con descripción del curso.

La descripción, como veremos más adelante, está en función de los temas y materias que componen el contenido de un curso, así como los pasos, técnicas y material usados en el mismo. En cambio, los objetivos están redactados en términos de conductas de los participantes que se esperan obtener al final de un curso o de una materia específica.

REDACCION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Como ya se dijo antes, los objetivos específicos son aquellos que se pretenden lograr con el desarrollo de un curso completo. En la redacción de los mismos debe considerarse la siguiente estructura:

- . Población
- . Conducta final esperada
- . Materia de aprendizaje
- . Conducta esperada en el trabajo

a). Población.- En este aspecto, lo que se intenta hacer, es determinar el porcentaje de los participantes, que al final del curso, cumplirán con el objetivo de instrucción o lo que es -

lo mismo, el porcentaje de participantes que estará en condiciones de emitir la conducta deseada. Como ejemplo podemos - indicar "cuando menos el 65% de los candidatos a ocupar el - puesto de troqueladores..."

- b). Conducta Final. - La conducta esperada estará descrita en los términos de la taxonomía de Bloom, indicando si la conducta - corresponde a uno, dos o los tres dominios del aprendizaje - y, dentro de cada uno, qué nivel se alcanzará. Todo ello a - través del uso de verbos adecuados. Tal es el caso de... "ad- quirirá los conocimientos mínimos necesarios y la habilidad - mínima para operar la máquina troqueladora XWZ-28..." En es- te caso queda claro que se trata de obtener resultados al -- primer nivel (conocimiento) del dominio cognóscitivo y al -- tercer nivel (operación mínima) del dominio psicomotor.
- c). Materia de Aprendizaje. - Con el fin de poder lograr que la - conducta final se lleve a cabo, es necesario aclarar con --- respecto a qué la va a lograr. Es decir, si lo que pretendemos es lograr un conocimiento, es necesario aclarar con res- pecto a qué se va a desarrollar. En el caso antes descrito - se trataría de la "máquina troqueladora XWZ-28".
- d). Resultado esperado en el trabajo. - Para que la redacción del objetivo específico del curso, quede completa, es necesario - además, determinar para qué se pretende lograr esta conducta, es decir la consecuencia que del logro del objetivo se des- prenda y que afectará al trabajo o a la organización. Comple- tando el ejemplo de la troqueladora, podríamos decir: "...pa- ra que inicie su trabajo en la planta, produciendo un mínimo de 100 piezas por hora con un desperdicio no mayor del 10%".

Con el objeto de aclarar lo anteriormente dicho, manejaremos

un ejemplo, que al desglosarlo, nos dará una imagen más clara:

Ejemplo:

"Al finalizar el curso, el 90% de los jefes y supervisores, será consciente y estará dispuesto a actuar conforme a esa conciencia, de la importancia de su papel dentro del proceso administrativo y adquirirá y comprenderá los elementos y criterios más adecuados para planear, organizar, dirigir y controlar, a fin de administrar más racionalmente los recursos de la organización.

Desglose del ejemplo:

- a) Población.- "El 90% de los jefes y supervisores..."
- b) Conducta Final.- "...Será consciente y estará dispuesto a actuar conforme a esa conciencia..." Nivel de respuesta del dominio afectivo.
"...Adquirirá y comprenderá..." Nivel de comprensión del dominio cognoscitivo.
- c) Materia de Aprendizaje.- *Importancia de su papel dentro del proceso administrativo.
* Criterios más adecuados para planear, organizar, dirigir y controlar.
- d) Resultado Esperado.- Con el fin de administrar más racionalmente los recursos de la organización.

REDACCION DE OBJETIVOS TERMINALES

La estructura de los objetivos terminales es igual a la de los objetivos específicos, pero referida a lo que se piensa lograr -

con cada una de las materias que conforman el curso. Todos los - objetivos terminales de un curso (uno por cada materia) deben -- coadyuvar al logro del objetivo específico o del curso.

Así tenemos, por ejemplo, que retomando el caso del objetivo -- "Cuando menos el 65% de los candidatos a ocupar el puesto de -- troquelador, adquirirá los conocimientos mínimos necesarios y -- la habilidad mínima para operar la máquina troqueladora XWZ28,- para que inicie su trabajo en la planta, produciendo un mínimo- de 100 unidades por hora, con un desperdicio no mayor del 10%,- el curso que pretende conseguirlo puede tener diversas materias, tales como: "Conocimiento de las partes de la troqueladora ---- XWZ-28"; "Operación de la XWZ-28", etc.

Cada una de éstas materias pretenderá un objetivo terminal. Es el caso de la materia "Conocimiento de las partes de la troque- ladora XWZ-28", el objetivo puede ser: "Que el 70% de los parti- cipantes conozca de memoria el nombre y la ubicación de cada -- una de las partes de la XWZ-28, para que cuando esté en la plan- ta de producción, fácilmente pueda entender lo que le indica su supervisor con respecto a la misma máquina".

Para la materia "Operación de la XWZ-28, el objetivo podría --- ser: Lograr que cuando menos el 65% de los participantes operen la XWZ-28 con una habilidad tal que les permita producir 100 -- unidades por hora con un desperdicio no mayor del 10%".

Así como se ha hecho para éstas dos materias, tendría que hacer se para las demás que conformen el curso completo.

Esto dará mayores probabilidades de que los cursos sean un éxi- to desde el momento en que tanto los administradores de la capa- citación como el técnico tendrán que asegurarse de que se alcan

za cada uno de los objetivos. De lo contrario se podrán tomar --- medidas correctivas, de tal manera que la Institución pueda con-- tar al fin del programa con el número de troqueladores capacita-- dos que necesita.

Además, con objetivos precisos como los que se proponen, la evolu-- ción será más fácil y objetiva.

Por último, es recomendable proporcionar al grupo, al comenzar -- el curso, los objetivos específicos y terminales, de tal forma -- que conozcan que es lo que se pretende alcanzar, para que den sus puntos de vista y en su caso, se comprometan con ellos.

El técnico es factor determinante para motivar a los participan-- tes de tal manera que se interesen y se entusiasmen para lograr - lo que se les propone, haciendo suyos los objetivos. Esto garanti-- zará el 50% del éxito del curso.

LIC. ALEJANDRO CARRILLO --
CASTRO, COORDINADOR GENE--
RAL DE ESTUDIOS ADMINISTRA--
TIVOS DE LA PRESIDENCIA DE
LA REPUBLICA:

"Hace mucho tiempo que existían los esfuerzos de capacitación en el Sec-- tor Público; sin embargo, estaban - desligados de los esfuerzos de con-- tar con un sistema moderno de esca-- lafón que permitiera asegurar que - los funcionarios que se capacitan - y que cumplen de manera adecuada -- con sus obligaciones, puedan tener-- acceso a los puestos superiores tal y como los sistemas modernos de es-- calafón lo demandan".

3.4.- CONTENIDO TEMATICO.

En todo proceso educativo hay un compendio cultural, material o vivencial, del que el educando, a través de dicho proceso, se apropia en mayor o en menor medida.

Dentro del proceso didáctico, es decir del acto de enseñanza-aprendizaje, a este compendio se le denomina contenido temático o bien contenido de enseñanza o instrucción; dicha denominación hace referencia "Al conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias, vivencias o actitudes que el educando adquiere a través de un curso"^{11.-)}

Este contenido es agrupado en temas, de tal manera que se forman conjuntos de conceptos del educando, al adquirirlos incrementará sus conocimientos y habilidades y mejorará sus aptitudes.

El análisis y planeamiento del contenido temático es una parte esencial dentro de la planeación educativa, ya que se trata de lo que se va a transmitir durante el curso para lograr los objetivos propuestos.

Referente al contenido temático, un metódico análisis y planteamiento del mismo han demostrado ser un medio eficaz para prevenir errores de la práctica educativa, como son: la discrepancia entre el contenido temático y los objetivos de instrucción, o bien la improvisación, la rutina o la anulación de conceptos importantes.

Ya mencionada la importancia y necesidad de un análisis para hacer un adecuado planteamiento del contenido de un curso, cabe hacer mención de los principios y criterios necesarios para la selección de tal contenido.

11.-) Pinto Villatoro R.; "Curso: Formación de Instructores"; México 1983; Pág.44.

Dos son los principios que se dejan tomar en cuenta para seleccionar el contenido temático:

a) El principio de la vitalidad de la enseñanza.

"Este principio consiste en elegir aquellos recursos naturales o vivenciales encaminados a familiarizar al educando con la vida que nos rodea". 12.-)

Siguiendo este principio se coloca a la labor educativa sobre su --
recta base psicológica , ya que el sentimiento del medio en que se --
viven y el impulso hacia él yace en el hombre; es decir que tiene --
necesidad de estar en contacto con su realidad, conocerla y manejar --
la de aquí que al planear y seleccionar el contenido de los cursos --
se debe considerar este principio para satisfacer las necesidades --
inherentes en el hombre.

En otras palabras, se tiene que elegir el contenido de los cursos --
de acuerdo al campo de acción en que se mueva el sujeto a quien va --
dirigido el curso.

b) El principio psicológico de la asimilación.

Este principio denota la necesidad de enseñar al educando aque--
llo que responde a su capacidad y asimilación.

Esto es, que la selección del contenido tiene que contar siempre --
con las aptitudes del destinatario de la capacitación puesto que --
es la medida en que más se adecúen los conceptos a las posibili--
dades del educando, mayores posibilidades de éxito tendrá en el --
proceso educativo.

Ahora bien, dado que el interés es la palanca o motor para lograr --
la asimilación de los conceptos, este principio también recibe el --
nombre de "Principio de interés"; por esto se puede observar que --

12.-) Pinto Villatoro R.; "Curso: Formación de Instructores", México 1983; Pág. 45

basándose en el interés de los participantes, se elegirá el contenido más adecuado para satisfacer sus necesidades del aprendizaje.

Dado que los intereses de las personas se encuentran estrechamente relacionados con sus necesidades, es menester partir de su --- conocimiento, para lograr la adecuación requerida para alcanzar - el éxito de la labor educativa.

Los criterios que se deben manejar para la selección del contenido de un curso son cuatro, a saber:

- a) Contexto del Curso
- b) Objetivos de Instrucción
- c) Nivel de Conocimientos de los Participantes
- d) Duración del Curso.

Estos cuatro criterios unidos irán determinando y delimitando el contenido temático que abarcará un curso. Así tenemos que:

a) Contexto del Curso.

Debido a que el curso a planear no está aislado; es decir, que forma parte de un plan de un programa, no es posible descuidar en el momento de seleccionar el contenido temático, la inter-- relación que pueda tener con los demás cursos; por lo tanto es necesario considerar el contexto dentro del que se ubica el -- curso a planear.

El contexto que rodea al curso está formado por el conjunto -- de objetivos generales del plan, los objetivos del programa al que pertenece el curso, así como los objetivos y temas de los - demás cursos asociados al que se va a impartir...

b) Objetivo de Instrucción.

El segundo criterio para determinar el contenido de un curso, es fundamental. Partiendo de que un objetivo de instrucción - es la "descripción de la conducta que se espera del participante al finalizar la experiencia de un curso determinado" 13.-) y que además los objetivos expresan explícitamente tales conductas, se deben tomar como base para la selección del contenido temático del curso.

Así pues, una vez que se ha establecido el objetivo para el curso, se hace necesario analizarlo para determinar el grado de extensión y complejidad que tienen las conductas que ahí se expresan. De este análisis resultará una definición del contenido que, en término de materias deberán aprender los participantes para alcanzar las metas estimadas.

De esta forma a través del mismo ejemplo manejado en el primer criterio, se puede observar como se selecciona el contenido a partir de los objetivos de instrucción.

Se debe partir del objetivo específico del curso para el análisis: "Cuando menos el 90% de los jefes y supervisores adquirirán los conocimientos y habilidades para relacionarse con su grupo de trabajo, para integrarlo y dirigirlo adecuadamente al logro de las metas y objetivos de trabajo en ambiente de armonía".

Así vemos que los conocimientos y habilidades que adquirirán los participantes están englobados en un sólo objetivo, pero se requiere de límites más precisos que permitan desglosar lo enunciado, para así dividir en consecuencia la instrucción, o-

13.-) Pinto Villatoro R.: "Curso: Formación de Instructores", México 1983, Pág. 49

sea para estructurar el contenido del curso.

Para ello se debe descomponer el objetivo específico en objetivos más delimitados, es decir, en objetivos terminales que definan los conocimientos que el particular deberá dominar, - como unidades separadas. Su integración dará como resultado - el objetivo específico.

c). Nivel de Conocimientos de los Participantes.

El criterio de selección del contenido temático a partir del nivel de conocimiento de los participantes, es un aspecto que obviamente se debe considerar ya que delimita el grado de --- dificultad con que serán tratados los temas a lo largo del -- curso.

Por ejemplo, un curso de matemáticas variará dependiendo de - los sujetos a quienes se dirija; si éstos son obreros que --- únicamente saben leer y escribir, el curso a impartirles se-- ría de matemáticas básicas, pero si por el contrario, se tra-- ta de ingenieros que posean un grado de licenciatura es obvio que un curso de matemáticas básicas sería incipiente, por lo tanto el curso que ellos requieren sería el de una especiali-- dad.

Es claramente observable como influye el nivel de conocimientos de las personas para establecer el grado de dificultad de los temas, ya que resultarían inaccesibles para los obreros - los conceptos y los términos matemáticos del álgebra, trigono-- metría o cálculo; así como resultaría insuficiente para los - ingenieros el que se pretendiera enseñarles a sumar o restar.

El criterio de selección del contenido temático o partir a nivel de conocimiento de los participantes además de delimitar el grado de dificultad, que se dará a los temas en un curso, permite establecer temas que no sean repetitivos, es decir, que no vayan a abarcar conocimientos que ya han adquirido anteriormente los participantes.

Además, combinando el grado de conocimientos del grupo y los objetivos que persigue el curso, se puede determinar si es necesario impartir materias previas de conocimiento básico, que se requieran para que los participantes puedan comprender los conceptos e ideas propias del curso.

Es evidente que hay que partir del grado de conocimiento que poseen los sujetos, ya que al no basarse en ello puede causar problemas que no permiten el cumplimiento de los objetivos planteados.

Dichos problemas pueden ser la frustración por no captar o comprender los términos utilizados; aburrimiento; por no representar algo nuevo; desmotivación, por manejar temas que no satisfagan las necesidades de conocimiento de los participantes; distracción; ya sea por ser conocimientos demasiado simples o demasiado profundos; en fin casi es posible afirmar que se corre el riesgo de no lograr el aprendizaje de los alumnos, ya que por no considerar este criterio se puede aunque en casos extremos llegar a seleccionar el contenido temático para alumnos que no son los que van a participar en este curso.

d). Duración del Curso.

La duración de un curso debería establecerse en base al con-

tenido temático del mismo, sin embargo, es aquí considerado -- como un criterio de selección de temas, debido a que es factor limitante de gran importancia para alcanzar los objetivos de capacitación.

La principal razón de la aparición de este factor limitante -- la constituyen las restricciones de dinero que pueden tener -- las empresas o instituciones que van a capacitar a su personal o el poco tiempo que el trabajo habitual deja disponible para que los empleados u obreros lo dediquen a prepararse.

Otra razón es la fijación de metas a corto plazo, que requiere alcanzar la organización en su operación y que exigen preparar al personal en poco tiempo para que dichos objetivos laborales se puedan cumplir.

El tiempo puede estar en conflicto con el grado de dificultad o profundidad que se le dará a los temas, ya que si se pretende llegar a conceptos complejos, es necesario que el tema sea tratado más extensamente. En tales casos será necesario evitar o reducir el mínimo las materias o temas irrelevantes. Si a -- pesar de todo, el tiempo es insuficiente, los objetivos deberán ser cambiados para reducirlos o el curso es impracticable.

LIC. ROBERTO PINTO
VILLATORO:

"Un plan de capacitación debe ser sistemático, es decir, deberá formar parte de todo el sistema que conforma la empresa, esto es, de un conjunto de subsistemas que --- tienden a alcanzar un objetivo --- deseado, los cuales deberán estar interrelacionados entre sí, ya que cualquier cambio en los demás, puede ocasionar el incumplimiento de los objetivos de éste".

3.5. TIEMPO DIDACTICO.

La planeación correcta de un curso conduce a la organización de -- la enseñanza-aprendizaje realista y en consecuencia eficaz.

Si la planeación de un curso es la descripción de elementos y actividades a utilizar y realizar durante el mismo, se hace necesario distribuir el tiempo en que va a ser implementado. Este debe ser - asignado de acuerdo a:

- La importancia de los objetivos.- Como no todos los objetivos -- son igualmente importantes ni igualmente fáciles de alcanzar, se destinará más tiempo a aquellos que se consideren importantes -- y más difíciles de lograr. Esto último está íntimamente relacionado con la temática del curso y las técnicas de enseñanza-aprendizaje requeridas.
- El contenido Temático.- Es evidente que no todos los temas de un curso tienen la misma extensión y facilidad para ser enseñados - o aprendidos; así entonces, se distribuirá el tiempo de acuerdo - a los temas que involucran mayor información a transmitir o mayor dificultad de aprendizaje.
- Tipo de Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje.- No todas las técnicas requieren igual cantidad de tiempo. Una vez seleccionadas -- las técnicas a utilizar que tengan posibilidad de alcanzar los - objetivos con más eficiencia y eficacia, se hace necesario calcular el tiempo destinado para su realización, tomando en cuenta - el número de participantes al curso, ya que normalmente las técnicas participativas como "corrillos", "dramatización" y algunas otras, por su naturaleza requieren más tiempo conforme el grupo es mayor.

- El Tipo de Técnicas de Evaluación.- Si la evaluación ha de ser realizada dentro del tiempo didáctico, es necesario considerar la duración de su aplicación. Una vez que se determinaron las técnicas de evaluación, se determinará el tiempo necesario para aplicarlas.

El tiempo didáctico se puede distribuir por horas, por sesión, - por semanas o por meses, dependiendo de la duración del curso -- y de la disponibilidad de los asistentes.

Existen dos posibilidades en la determinación del tiempo de duración de un curso; que esté asignado de antemano por las autoridades de la empresa o que exista libertad para asignar el --- tiempo necesario para lograr los objetivos de aprendizaje que - se persiguen. En el primer caso, se debe distribuir el total -- de horas asignadas para el curso, en proporción directa a la -- importancia de los objetivos terminales y la dificultad para -- lograrlos.

En la situación, se debe proceder, como primer paso, a efectuar el cálculo del tiempo que se requerirá si se desarrolla todo el temario previsto, con las técnicas didácticas ya seleccionadas. Si la duración así calculada es inferior o igual al tiempo --- oficialmente asignado, no hay problema; sólo se requerirán ajustes menores para dedicar más tiempo a algunos temas importantes y un tanto descuidados, en el caso de que haya tiempo sobrante, y si estos ajustes no fueran necesarios, se debe proponer una - reducción a la duración del curso.

En caso de que el tiempo dado por la institución sea insuficiente y no se pueda ampliar, se procederá, como primera tentativa, a cambiar las técnicas didácticas seleccionadas, por otras que-

teniendo aproximadamente igual efectividad, consuman menos tiempo, o a eliminar aquellos temas menos relevantes y cuya exclusión no evita alcanzar los fines prefijados. Si esto no fuera suficiente para ajustar la duración al tiempo límite, deberá optarse por técnicas de enseñanza-aprendizaje que puedan transmitir más información en menor tiempo, como es la técnica expositiva o eliminar temas o incluso materias que afecten de preferencia a los objetivos terminales menos importantes.

En cualquier caso, la distribución del tiempo didáctico no deber ser muy ajustada porque en la mayoría de los casos suelen suceder imprevistos como retraso en el aprendizaje de algunos temas, retraso en la asistencia de los alumnos, etc., que impiden el cumplimiento correcto de las actividades de enseñanza-aprendizaje en el tiempo planeado. Es por esto que es necesario dar una holgura entre el 5% y 10% del tiempo del curso para subsanar imprevistos y poder garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Si a pesar de los ajustes anteriormente propuestos, el tiempo no es suficiente y no es posible ampliarlo, habrá que revisar los objetivos principales para limitarlos.

DR. MARIO CALLES LOPEZ
NEGRETE, TITULAR DEL -
COMITE NACIONAL MIXTO
DE CAPACITACION DE LA-
SECRETARIA DE SALUBRI-
DAD Y ASISTENCIA.

"Mediante la capacitación debemos lograr no sólo un incremento cuantitativo de los servicios, sino también en la calidad de los mismos, para que el aumento de la productividad sea sólido".

3.6. SELECCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION.

La selección de medios de comunicación para la capacitación debe-

estar íntimamente ligada a la información que se desea transmi---
tir, la cual constituye el contenido temático del curso.

Esta selección debe llevarse a cabo durante la fase de elabora---
ción de programas de capacitación, para planear adecuadamente los
medios que se vayan a utilizar en la conducción de la enseñanza.

De ahí que es importante, tomar en cuenta, los elementos que van
a intervenir en dicha ejecución, esto es por la forma en que se-
van a impartir conocimientos, habilidades, actitudes, etc., a --
los capacitandos, para que reciban esta información es básico --
delinear la selección idónea de los medios de comunicación, ya -
que éstos originarán que la transmisión de éstos conceptos, no -
sufrá distorsión alguna y se perciban, las ideas que se quieren
encodificar y que los participantes decodifiquen dicha informa-
ción.

A continuación mencionaremos algunos de los factores indicadores
para la selección de los medios de comunicación adecuados para -
la capacitación y del contenido de los cursos que se vayan a ---
llevar a cabo:

- a).- Naturaleza del conjunto de la información a transmitir. Es-
ta puede ser: Teórica; Numérica; Conceptual; referencia a -
habilidades operativas o sistemáticas; procedimientos, etc.
- b).- Número de asistentes al grupo.
- c).- Recursos económicos de la Unidad de Capacitación y Desarro-
llo (UCD).
- d).- Material de apoyo disponible en la Unidad.

DIP. LIC. JOEL AYALA ALMEI
DA, SECRETARIO GRAL. DEL -
SINDICATO NACIONAL DE TRA-
BAJADORES DE LA S.S.A.:

"La capacitación que se viene --
promoviendo, constituye un ali-
ciente que había esperado el ---
compañero trabajador del Estado
ya que con ella se prevee una me
joría a través del ascenso esca-
lafonario".

3.7. GUIA DE INSTRUCCION.

Esta sección se dedicará a conjuntar los conocimientos adqui-
ridos, relativos a: el aprendizaje, los objetivos de instruc-
ción, el contenido de un curso, el tiempo didáctico, las téc-
nicas de enseñanza-aprendizaje, el material de instrucción, -
etc., con el propósito de planear integralmente el curso que -
se va a impartir. Esta planeación la debe hacer el propio tég
nico, sin perjuicio de que pueda participar el responsable --
de administrar la capacitación o de los posibles ajustes que
puedan hacerse en base a las opiniones e intereses de los par-
ticipantes al curso. Asimismo, se mostrará en forma somera, --
cómo incluir la evaluación en el plan del curso, en el enten-
dido de que se dedica todo un módulo posterior a la evalua---
ción en todos sus aspectos.

Para facilitar esta planeación, se propone la elaboración de-
una guía con formato específico, que permite ordenar lógica--
mente los distintos elementos didácticos que intervienen en -
un curso. Esta guía, denominada "GUIA DE INSTRUCCION DEL CUR-
SO", como se puede ver, contiene los conceptos siguientes:

Espacio para señalar el nombre del Curso
"Objetivo Especifico" del Curso.

- Columna (1) "No.", que es una columna dedicada a numerar -- las materias.
- Columna (2) "Materias que integran el curso".
- Columna (3) "Objetivos terminales de cada materia"
- Columna (4) "Nivel de Aprendizaje" que se pretende lograr -
y (5) en cada tema, dividido en dos columnas: "Domini--
nio" del aprendizaje y "Nivel Taxonómico".
- Columna (6) "Temas que integran cada Materia".
- Columna (7) "Duración" de cada tema.
- Columna (8) "Número de Sesiones" en que se impartirá cada -
tema.
- Columna (9) "Técnicas de Instrucción" a utilizar en el desa
rrollo del tema.
- Columna (10) "Material Didáctico" que se empleará en el tema.
- Columna (11) "Apoyos y Ayudas" audiovisuales.
- Columna (12) "Actividades que realizará el técnico durante --
las sesiones.
- Columna (13) "Actividades que realizarán los participantes".
- Columna (14) "Evaluación de Ajuste".

Esta guía es un instrumento individual de trabajo de cada técnico; es un instrumento de dirección y control para el proceso de enseñan
za-aprendizaje. Obliga a la definición de objetivos y al desglose-

de cada materia en temas y a la selección de las herramientas más adecuadas para el desarrollo de cada tema, tanto si se trata de las técnicas de instrucción como si se trata del material didáctico a los medios audiovisuales.

Se distinguen dentro del diseño de un curso tres áreas:

- a). Estructura del curso.- Que constituirá la base conceptual finalista del mismo y estará integrada por los objetivos de aprendizaje y por el contenido.
- b). Planeación de la Realización.- Que estará constituida por la descripción de los recursos que se emplearán (tiempo, técnicas, medios) y de las actividades que el técnico dirigirá para lograr el aprendizaje en los alumnos.
- c). Planeación de la Evaluación.- Que estará constituida por la descripción de los elementos y su interrelación para controlar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje; y estará integrada por momentos y técnicas de la evaluación.

Aún cuando el orden de formulación de esta guía es un tanto distinto al orden de los conceptos, es conveniente seguir la secuencia que se propone.

En primer lugar se formulan los objetivos específicos en base a lo acordado con el responsable de la capacitación. A partir de ello, se definen los objetivos terminales y las materias que pueden hacerlos realidad, aún cuando a veces, quizá el orden de éstos dos conceptos se intercambie debido a que ya se sabe que materias conforman obligadamente un curso determinado y se facilita iniciar con su definición y después se especifica qué cambios de conducta se quieren lograr con cada materia. Asociado a-

a esto, se indica en la columna de "Nivel de Aprendizaje", el dominio que pueden ser los tres en que se van a lograr objetivos en cada material y el nivel taxonómico de profundidad en que se lograrán.

Para mayor objetividad se ilustra a través de un ejemplo de planeación de un curso denominado "Formación de Instructores Internos", como quedarían estos conceptos, desarrollados en la parte superior derecha de la guía y en las columnas 1,2,3,4, y 5. En este ejemplo sólo se mencionan algunas de las materias que lo podrían constituir.

Posteriormente se desglosa cada materia en sus temas y si es necesario en subtemas, inscribiéndolos en la columna (6).

Aquí se cubriría el área de estructura del curso. A partir de este momento los conceptos que se manejan estarán asociados a cada tema o, en su caso, a cada subtema. En la columna (9) se indica qué técnica o técnicas se emplearán para impartir cada tema. Asociado a ellas se indican en la columna (10) las notas técnicas, problemas, etc., que se entregarán a los participantes o el libro que se usará, así como los problemas escritos que serán resueltos como parte del tema. Esto asegurará que el técnico tenga preparado de antemano todo lo necesario para entregarlo en el momento oportuno, durante cada sesión. También deberá pensar en qué ayudas audiovisuales apoyarán las técnicas, para mejorar la comunicación, anotándolas en la columna (11).

En cuarto lugar y como sección muy importante de la guía, tenemos la definición de las actividades que realizará el técnico en cada tema con las correlativas actividades de los alumnos.

Es importante porque indica que hacer el encargado del curso en cada momento del desarrollo de éste, y qué debe esperar o inducir-

a que haga el grupo, constituyéndose la guía que lleva de la --- mano al técnico a lo largo de la labor docente, dándole seguridad, lo cual se torna de mayor importancia si se está iniciando en esta actividad o va a impartir un curso nuevo para él.

Además, este desarrollo de actividades es la base del cálculo -- del tiempo que se invertirá en cada tema. Salvo que se tenga buena experiencia en la materia a impartir, es difícil precisar la duración de la instrucción. Pero si se ha hecho un análisis detallado de los pasos a realizar, el cálculo se facilita ya que --- estaremos refiriéndonos a unidades de actividad más pequeñas --- y por ello más fáciles de apreciar. Para ello es aconsejable indicar dentro de la columna (12) el tiempo que llevará cada paso y la suma del tiempo que consumirá cada paso de un tema o subtema --- será la duración que deba anotarse en la columna (7).

Es recomendable ir escribiendo simultáneamente las columnas (12) --- y (13) para asociar íntimamente lo que hace el técnico y lo que --- los alumnos deben hacer al mismo tiempo. Como ejemplos podemos --- marcar: a la "explicación verbal" dada por el maestro debe ---- corresponder "escuchar y solicitar aclaraciones", por parte de --- los alumnos o a la "supervisión del ejercicio en corrillos" por parte del maestro, corresponderá "leer el material a discutir", --- "discutir el tema por cada subgrupo" y "anotar en hojas de rotafolio las conclusiones", por parte del grupo.

Pero también la columna (14) "evaluación" debe formularse conjunta mente con las columnas (12) y (13), ya que están íntimamente relacio nadas. En una sesión pudiera proceder intercalar una breve evalua ción a través de preguntas sucesivas, en cuyo caso podría anotar se "preguntas de sondeo", o a través de un ejercicio que a la --- vez que propicia el aprendizaje y de hecho sea ese su fin princi pal, pueda permitir observar el grado de avance en el aprendiza je. Tal es el caso de una sesión de corrillos en que cada sub---

grupo que se forme va a discutir un tema y presentar conclusiones. En este caso se indicará algo como "evaluación por equipos, de acuerdo a conclusiones presentadas". Puede ser, por otra parte, que se dedique toda una sesión a hacer un examen escrito que esté intercalado dentro del desarrollo de un tema. En este caso se anotará "examen escrito" en la columna (4).

Habiendo definido cada actividad y su consecuente duración, lo que condujo, como se indicó dos párrafos antes, a la duración del tema y asentado en la columna (7), se procede a indicar el número de sesiones en que se tratará cada tema. La sesión es el periodo de instrucción limitado por dos descansos o por el inicio o término de las labores de un día.

La duración aconsejable de una sesión es variable, dependiendo de la técnica empleada. Si la técnica es expositiva, el tiempo de sesión no debe sobrepasar los 50 minutos. Si la técnica es dramatización o juego de negocios, el tiempo puede prolongarse varias horas; sin embargo, es aconsejable dar descanso cada dos horas, en este tipo de ejercicios prolongados, salvo que los mismos participantes manifiesten su deseo de continuar. En esa misma columna se anota cuando deba concederse un descanso y en la columna (7), su duración. Igualmente se anota en la columna (8), el fin del día de trabajo. Es bueno recordar que esta sección sólo indica como utilizar esta guía propuesta, para facilitar la planeación de un nuevo curso, pero siempre habrá que dirigirse a las secciones precedentes para interiorizarse sobre lo que es cada concepto utilizado en la guía.

DR. CARLOS RIVA PALACIO
DIRECTOR GENERAL DEL ISSSTE:

"Se requiere de una mayor y mejor organización, sobre todo de los Trabajadores al Servicio del Estado, para que éste cumpla con el pueblo, servir más y mejor, para esto, debemos girar alrededor de la premisa de organizarnos para organizar, axioma que se desprende de la filosofía política de la cual emana el programa relativo a la Reforma Administrativa".

3.8 GULA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

El taller de trabajo es un conjunto de actividades programadas con alta estructura encaminadas a la obtención de un -- producto que da cumplimiento a las metas comprometidas, en el menor tiempo posible con el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y la concentración de los esfuerzos de cada persona. La duración de este tipo de eventos fluctúa -- entre dos y tres días, de acuerdo al tipo de tarea a realizar.

Independientemente de la naturaleza del taller de trabajo -- que se vaya a efectuar, es necesario desarrollar una serie de actividades encaminadas a lograr que los participantes -- se involucren en el proceso que implica el trabajo en equipo, así como introducirlos paulatinamente al conocimiento -- teórico-práctico de los conceptos que se utilizarán para -- desarrollar la tarea a lo largo del evento.

A continuación se hace la descripción de las principales -- actividades que incluye un taller de trabajo:

1. APERTURA DEL TALLER.-

Es la actividad inicial del taller. Consiste en la presentación del problema que generó la tarea, así como la importancia y beneficios que se obtendrán para la institución. Suele tener una duración de 15 minutos.

2. PRESENTACION DE LOS OBJETIVOS DEL TALLER.-

Los objetivos son la descripción específica de los productos - que deberán obtener los participantes al término del taller. Deben ser congruentes con las metas del equipo, para lo cual - es necesario que cumplan las siguientes condiciones: especificar quién realiza la acción, aclarar cual es el comportamiento observado y presentar un criterio de evaluación. Ejemplo: Al - finalizar el evento los participantes obtendrán una gráfica que identifique lo que ayuda y lo que no ayuda en la realización - de su trabajo.

- ¿Quién realiza la acción?

Los participantes.

- ¿Cuál es el comportamiento definido y observado?

La identificación.

- ¿Cuál es el criterio de evaluación?

Tener una gráfica de lo que ayuda y no ayuda.

Al hacer referencia a conductas, conocimientos y actitudes, es - necesario tomar en consideración tres niveles de aprendizaje.14.-)

Nivel Cognoscitivo. Son los objetivos que van dirigidos a los -- procesos intelectuales de los participantes. Algunos de los ----

14.-) BLOOM, BENJAMIN. Taxonomía de los Objetivos de la Educación Ed. Ateneo, -- Buenos Aires, Argentina, 1973. Pág. 185

verbos que se utilizan son los siguientes:

- | | |
|---------------|--------------|
| - Definir | - Planear |
| - Identificar | - Diseñar |
| - Elaborar | - Establecer |
| - Distinguir | - Evaluar |
| - Analizar | - Organizar |

Nivel Psicomotor. Van dirigidos a desarrollar habilidades o destrezas neuro-musculares o físicas. Los verbos que se utilizan son los siguientes:

- | | |
|-------------|-------------|
| - Usar | - Unir |
| - Construir | - Conectar |
| - Armar | - Marcar |
| - Medir | - Manipular |
| - Cortar | - Pesar |

Nivel Afectivo. Van dirigidos a las actitudes, sentimientos y valores de los participantes. Se utilizan verbos como los que siguen:

- | | |
|--------------|---------------|
| - Aceptar | - Preferir |
| - Cambiar | - Seleccionar |
| - Participar | - Valorar |
| - Compartir | - Juzgar |
| - Escuchar | |

Los objetivos se exponen al equipo con el fin de facilitar la comunicación entre los participantes, convertirlos en criterios que responden a las preguntas fundamentales acerca de la planeación, conducción y evaluación del trabajo y utilizar eficientemente los recursos disponibles. A esta actividad se le dedican 15 minutos.

3. PRESENTACION DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES.-

Es la presentación que hace el líder a su equipo, del listado de actividades que habrán de desarrollarse durante el taller. Se hace con el fin de que los integrantes tengan la mayor información previa de lo que habrá de realizarse. Se considera que 15 minutos son suficientes para esta actividad.

4. CLARIFICACION DE EXPECTATIVAS.

Es la actividad que permite a los participantes expresar sus dudas, temores y expectativas sobre el taller. Es una parte esencial para la interacción grupal ya que permite centrar a las personas involucradas en la tarea por realizar. A manera de ejemplo, se describe un procedimiento que a través de la experiencia ha demostrado su eficacia.

- Redactar expectativas, dudas y temores en forma individual.
- Compartir en subgrupos las expectativas, dudas y temores -- individuales.
- Nombrar un vocero de cada subgrupo para que el equipo conozca las expectativas.
- Aclarar las posibilidades de que estas expectativas se cumplan, así como resolver las dudas y temores expuestos.

Para destacar la importancia de la clarificación de expectativas, es necesario mencionar que se relaciona con el compromiso de los participantes en el trabajo, la definición de roles y la estabilidad y productividad. Debido a que estos aspectos están presentes a lo largo del evento y pueden variar, el dirigente debe plantear al equipo la posibilidad de renegociar las expectativas y en consecuencia los roles, el compromiso, la estabilidad y productividad para no caer en estados de ---

incertidumbre o en actitudes que alteren el ritmo de trabajo - y grado de disposición de los participantes.

Para esto el equipo puede auxiliarse del Modelo de Renegociación Planeada, propuesto por Sherwood y Glidewell 15.-) el --- cual describe los sistemas sociales, esto es las relaciones -- entre personas y las relaciones entre equipos se establecen de tal manera que el trabajo logra realizarse. Este modelo es --- cíclico e incluye cuatro frases:

- Compartir información y negociar expectativas.

Cuando las personas empiezan a establecer una relación, lo primero que se hace es intercambiar información entre las perso--nas y clarificar expectativas o temores.

Una vez que hay el suficiente intercambio de información, se - reduce la incertidumbre y el comportamiento de las personas es más o menos previsible.

- Compromiso.

Cuando se define el rol, los miembros y cada uno de ellos sabe casi con exactitud lo que se puede esperar de los otros, se -- puede establecer un compromiso. En la medida en que la rela---ción es más importante se requiere mayor compromiso y existen-- más comportamientos, actitudes, valores y percepciones deriva--das de las expectativas.

- Estabilidad y Productividad.

Cuando hay un compromiso derivado de expectativas comunes, --- éstas regulan la conducta de los miembros del equipo y proveen

15.-) SHERWOOD J.; GLIDEWELL J. Planned Renegotiation. A Norm Setting O.D. Intervention, en el anuario The 1973 Annual Handbook For Group --- Facilitators. University Associates, La Jolla California, E.U.A. 1973 Pág. 91.

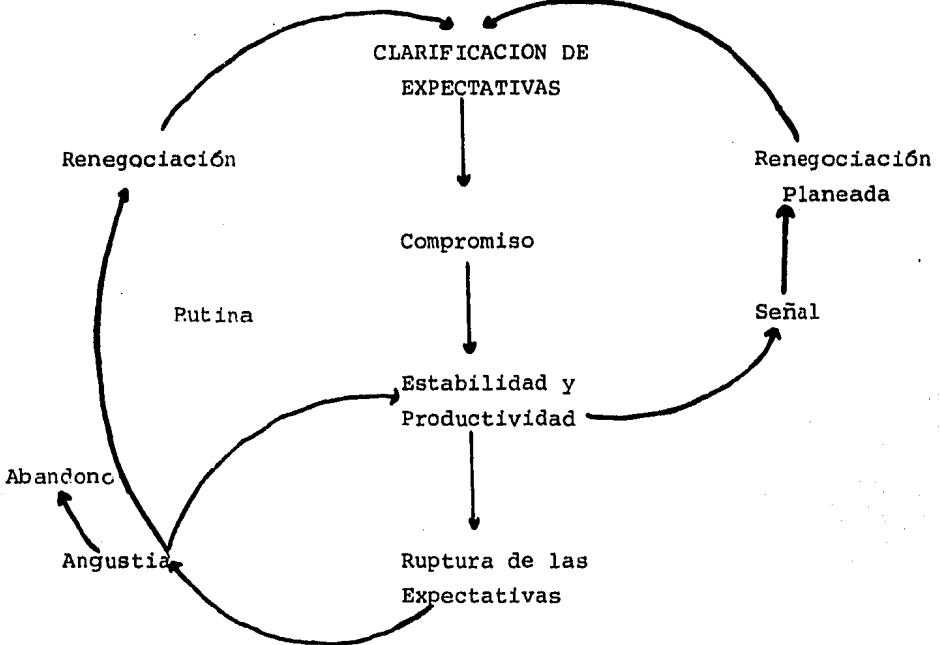
estabilidad en las relaciones.

Esta estabilidad conduce a la posibilidad de que el trabajo -- pueda realizarse.

- Ruptura.

La ruptura sucede cuando los miembros del equipo violan el --- compromiso, surgen nuevas expectativas o porque hay influencia de factores externos.

El modelo siguiente señala los efectos de la ruptura de las -- expectativas y la opción de la renegociación planeada.



Esta actividad se desarrolla en un tiempo aproximado de 45 minutos.

5. Metodología.

Es la exposición de los pasos a seguir para el logro de los objetivos del evento. Por ejemplo: el proceso de enseñanza-aprendizaje que se apoya en algunos principios de la pedagogía activa para adultos, ya que aprovecha la experiencia de las personas para inducir las a la teoría.

Para que el conocimiento se asimile es necesario que las experiencias se comportan, se comparen y analicen, con el objeto de que cada uno de los participantes las exponga y conozca las de los demás. Esta información se comparará para establecer diferencias y semejanzas, de las cuales se desprenderán elementos de análisis, para abordar, posteriormente la teoría. El conocimiento adquirido a través de este proceso, deberá tener como fin último alguna aplicación, es decir, deberá reflejarse en acciones concretas.

A continuación se incluye una gráfica que describe el círculo del aprendizaje bajo una metodología de inducción.



6. Sensibilización y Revisión de Actitudes.

Es una etapa que permite revisar y expresar sentimientos y actitudes, que prepara a los participantes en el área afectiva para tener una mayor apertura y disposición entre ellos mismos y ---

hacia el trabajo por realizar.

Para lograr la revisión de actitudes de los participantes es necesario que el directivo o supervisor cuente con el auxilio de una persona capacitada al respecto, el cual fungirá como -- facilitador del análisis del proceso socioafectivo (técnico). Puede dedicar a ello aproximadamente 60 minutos.

Las actividades hasta aquí descritas como finalidad introducir, orientar y sensibilizar a los participantes de un equipo de -- trabajo para dar cumplimiento a los objetivos del evento. Todas estas actividades deben ser consideradas para el desarrollo de un taller independientemente de su naturaleza.

7. Realización de las actividades encomendadas al logro de los -- objetivos.

Se refiere a aquellas que por su contenido se relacionan con -- la consecución de los objetivos del taller.

8. Evaluación de los objetivos del taller.

Una vez terminado el evento, se procede a analizar en qué medi da se obtuvo el producto final en base a los compromisos establecidos por el equipo.

9 Cierre del Taller.

Es importante señalar que esta actividad tiene como propósito -- clarificar y concretar algunos aspectos que en otra forma pudieran quedar confusos y dispersos, a la vez que dar por termi nado formalmente al taller.

Aparentemente la conducción de los equipos a través de las diferentes etapas que van desde el planteamiento y discusión del

problema hasta el taller de trabajo, consume muchas energías y tiempo. Sin embargo, la experiencia al respecto ha demostrado que esta nueva modalidad es capaz, por sí misma, de enriquecer el trabajo y proporcionarle un carácter creativo y placentero.

LIC. MIGUEL DE LA MADRID
HURTADO:

"La capacitación permitirá hacer más efectivo, más productivo y más eficiente al sistema escalafonario".

MODULO IV.- CONDUCCION DE LA ENSEÑANZA.

Para poder asegurar el éxito de un curso, es importante considerar las actividades que se realizarán en el momento de las sesiones de trabajo.

El manejo de las técnicas seleccionadas, en el uso de los materiales diseñados y las actitudes que se toman ante el grupo, son factores decisivos para que se logren los propósitos de un curso.

Las actividades de instrucción se deben realizar de acuerdo a las características de los participantes; el técnico no puede olvidar que cada participante debe ser tratado individualmente y establecer el ambiente adecuado para obtener los objetivos señalados.

Este apunte señala cuales son las características de un grupo, - cuales las de los participantes y cuales son las actitudes personales y de trabajo que debe tomar un técnico para conducir la enseñanza y lograr el aprendizaje esperado.

El éxito de un curso depende, tanto de la forma en que éste se -- planteo y prepare, como de la forma en que sea conducida la actividad de los participantes para llegar a los objetivos.

No es tarea fácil conducir la instrucción, ya que cada participante es diferente y cada grupo presenta actitudes distintas; por lo tanto, no es posible recomendar un procedimiento rígido e invariable para conducir un grupo.

LIC. ADOLFO LUGO VERDUZCO
OFICIAL MAYOR DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y -
PRESUPUESTO.

"Resulta indispensable conceder - a nuestro país en un esquema que descarte la improvisación y establezca la plataforma para aprovechar el enorme potencial con que contamos. Hoy en día es necesario ejercitarse en las modernas técnicas, de planeación y programación para acreditar cotidianamente las funciones del estado como promotor y regulador del proceso".

4.1. EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

El fundamento último de todo método se encuentra en el estudio de la lógica. La sistematización del pensamiento no surge después de estructurar las formas del pensar. Los modos de adquirir y formular conocimientos.

El avance en el mundo de las ideas y de la verdad hasta lograr caminos (métodos) seguros y prácticos para llegar a fines determinados es un quehacer lógico, que se realiza mediante la combinación atinada de las formas del pensamiento para lograr de --- ellas la mayor eficacia investigadora y derivativa.

La METODOLOGIA es una parte de la lógica. Su finalidad es señalar el procedimiento para alcanzar el saber de un orden determinado de objetos.

El conjunto de los procedimientos adecuados para lograr esos fines se llama METODO.

Así, un método es el CAMINO PARA LLEGAR A UN FIN DETERMINADO, o como expresa Edmond Goblot, "una manera razonada de conducir el pensamiento para..."

La enseñanza tiene su metodología y su técnica. Los métodos y las técnicas constituyen recursos necesarios de la enseñanza; son los medios de realización de ésta.

¿Qué es un método de enseñanza?

"Es el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinados -- para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos" 16.-). Todo método realiza sus operaciones mediante TECNICAS. Las técnicas de enseñanza, en consecuencia, son también formas de orientación del aprendizaje.

A continuación haremos una revisión de los principales tipos de métodos.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS METODOS DE ENSEÑANZA.

"Los métodos de enseñanza pueden ser clasificados tomando en consideración una serie de aspectos, algunos de los cuales intervienen directamente en la organización misma de la institución escolar". 17.-).

16.-) Nerici, Imideo, Hacia una didáctica general dinámica, Ed. Kapeluzz, --- Buenos Aires, 1969, Pág. 239.

17.-) S.H. Y C.P.: Consultores Interdisciplinarios para el Desarrollo, A.C.;- Desarrollo de Habilidades Directivas y de Supervisión (seguimiento); -- México, 1982; Pág. 41.

Estos aspectos son:

- La forma de razonamiento.
- Coordinación de la materia.
- Concretización de la enseñanza.
- Sistematización de la enseñanza.
- Actividades del Alumno.
- Globalización de los conocimientos.
- Realización profesor-alumno.
- Aceptación de lo que es enseñado.
- Trabajo del alumno:

MÉTODOS EN CUANTO A LA FORMA DE RAZONAMIENTO.

Método deductivo. Razonamiento deductivo es aquel en que la derivación o conclusión es forzosa. La conclusión se obtiene por la simple forma del juicio o juicios de que se parte. El profesor presenta conceptos o principios generales que a su vez explican y fundamentan los casos particulares. El tema estudiado va de lo general a lo particular.

Método inductivo. El Método es inductivo cuando el curso del razonamiento procede de lo particular a lo general. Al contrario del método deductivo, no parte de la conclusión, sino que se presentan los elementos que originan la generalización y se tiene que llegar a la generalización.

Método analógico o comparativo. En el método analógico el razonamiento va de lo particular. Datos particulares permiten establecer comparaciones que llevan a una conclusión por semejanza.

MÉTODOS EN CUANTO A LA COORDINACIÓN DE LA MATERIA.

Método lógico. Los datos o los hechos pueden ser presentados en -

un orden determinado: de lo simple a lo complejo; desde el origen a la actualidad, es decir, son presentados en orden de antecedentes o consecuente, el método se denomina LOGICO. Pero la principal ordenación es de causa y efecto.

Método psicológico. En este caso el método no sigue un orden lógico, sino que el orden es determinado por los intereses, necesidades, actitudes y experiencias del educando. El método psicológico puede mezclarse con el lógico.

METODOS EN CUANTO A LA CONCRETIZACION DE LA ENSEÑANZA.

Método simbólico verbalístico. Cuando la labor de enseñanza es realizada principalmente a través de la palabra, decimos que está usando el método verbalístico. Este método utiliza como únicos medios de comunicación en clase el lenguaje oral y el escrito. Aunque es cierto que este método hace "maravillas" cuando lo usa un buen expositor, no es de los más recomendables.

La enseñanza moderna tiende a comprometer el mayor número de sentidos en las experiencias de aprendizaje.

Método intuitivo. Cuando la enseñanza se realiza a través de experiencias directas, objetivas, concretas, el método se denomina intuitivo. Se trata esencialmente de que el estudiante se forme su propia "visión" de las cosas, sin intermediarios.

METODOS EN CUANTO A LA SISTEMATIZACION DE LA MATERIA.

Métodos de sistematización. Se refiere al esquema de organización de la clase. Puede ser de dos tipos:

Rígido. - Cuando el esquema de la clase no permite flexibilidad alguna, carece de espontaneidad en el desarrollo de la clase,-

se ha empleado una sistematización RIGIDA. Es sinónimo de sistematización "programista": no se puede atender aquello que no esté en el programa, que distrae el programa.

Semi-rígido. El esquema de la clase es flexible, permite hacer algunas adaptaciones a las condiciones reales de la región o de la clase. Ese tipo de sistematización es más creativo y realista.

Método ocasional. El método ocasional aprovecha la motivación del momento y los acontecimientos del medio. Toma en cuenta las inquietudes y preocupaciones de los alumnos y promueve la actividad creativa.

MÉTODOS EN CUANTO A LAS ACTIVIDADES DE LOS ALUMNOS.

Método pasivo. Cuando los alumnos permanecen pasivos (no se comprometen) ante una experiencia de aprendizaje, se dice que el método es pasivo.

Aunque existan ciertos procedimientos tales como el dictado, las lecciones marcadas en el libro de texto, aprender de memoria preguntas y respuestas y la exposición dogmática, que se consideran propiamente como pasivos, cualquier método que no dé importancia a la participación del estudiante es PASIVO.

Método Activo. Cuando se tiene en cuenta la participación del alumno en las experiencias de aprendizaje se dice que el método es ACTIVO. En este caso, el método funciona como dispositivo que hace que el estudiante actúe física y mentalmente. El profesor deja de ser simple transmisor y se convierte en un coordinador, un líder, un guía de la tarea. Entre los procedimientos que favorecen la actividad están los siguientes: interrogatorio, argumentación, trabajos en grupo, debates y discusiones, etc.

METODOS EN CUANTO A LA GLOBALIZACION DE LOS CONOCIMIENTOS.

Método de globalización. Cuando se parte de un centro de interés y se relaciona la enseñanza mezclando, relacionando un tema específico con otras disciplinas, se dice que el método es de GLOBALIZACION. Se presta también importancia a las necesidades que surgen en el transcurso de las actividades, así, sería un ejemplo de globalización el estar dando una clase en un salón donde hace calor y relacionar esta necesidad con la evaporación, la fábrica de aparatos de aire acondicionado, la electricidad, etc.

METODO NO GLOBALIZADO O DE ESPECIALIZACION.

Con este tipo de método se conserva la información en un sólo terreno, y las necesidades que surgen en el curso de las actividades conservan su autonomía.

Este método, que aparentemente favorece la enseñanza de las ciencias, no se puede llevar a los extremos: "Soy el profesor de literatura", no tengo por qué saber álgebra"; esto tendría como consecuencia el empobrecimiento de la información.

METODOS EN CUANTO A LA RELACION MAESTRO-ALUMNO.

Método Individual. Esta destinado a la educación de un sólo alumno. Un profesor para un alumno. Este método no presenta ninguna utilidad frente a los problemas de escases de profesores y sobrepoblación estudiantil. Sólo podrá ser recomendado para casos muy reducidos de "educación especial".

Sin embargo, la enseñanza no puede perder de vista la INDIVIDUALIZACION. Es decir, conocer las diferencias individuales de los estudiantes a fin de enseñarles a su propio ritmo.

Método recíproco. Podría ser comparado a una "cadena". El maestro encamina a sus alumnos para que enseñen a sus discípulos.

Se llama también lancasteriano, debido a lancaster, quien trató de hacer frente al problema de sobrepoblación de alumnos, y se las arregló para hacer de sus mejores alumnos monitores que repitiesen a sus compañeros lo que habían aprendido.

Método colectivo. El método es colectivo cuando un profesor enseña a muchos alumnos al mismo tiempo. Es un método masivo.

MÉTODOS EN CUANTO A LA ACEPTACION DE LO ENSEÑADO.

Método dogmático. Lo dogmático no admite discusión. El método dogmático impone al alumno a aceptar sin discusión ni revisión lo que el profesor enseña.

Aunque todas las disciplinas pueden presentar partes que exigen de exposición dogmática, conviene no perder un punto de vista científico: la apertura. Las nociones científicas se mantienen ABIERTAS, están en movimiento, todas son falibles.

MÉTODOS HEURÍSTICO (DEL GRIEGO HEURISKO-YO ENCUENTRO).

Este método consiste en que el profesor motive, incite al alumno a comprender a "encontrar" razones antes de fijar. El alumno debe "investigar" para ello.

MÉTODOS EN CUANTO AL TRABAJO DEL ALUMNO.

Método de trabajo individual. Este método permite establecer tareas diferenciadas de acuerdo a las diferentes capacidades de los alumnos. Hace que la enseñanza sea "individualizada".

Este método debe mezclarse con otros que favorezcan el trabajo de grupo.

Método de trabajo colectivo. Este método se apoya en el trabajo de grupo. Se distribuye una determinada tarea entre los componentes de un grupo, y cada subgrupo debe realizar una parte de la tarea. Fomenta el trabajo en cooperación y permite reunir los esfuerzos en función de una sola tarea.

Método mixto de trabajo. El método de trabajo es mixto cuando planea actividades socializadas e individuales. Es un método muy aconsejable, ya que da oportunidad a la acción socializadora e individualizadora.

DR. CARLOS RIVA PALACIO
DIRECTOR GENERAL DEL
ISSSTE:

"Productividad nacional implica productividad pública y este requiere de eficiencia, eficacia, honestidad y congruencia, requisitos que postula la Reforma Administrativa, que progresivamente se acerca más a la raíz de cada servidor público".

4.2. CONFRONTACION.

La confrontación es una interacción generalizada en nuestra sociedad. Algunas confrontaciones son violentas, pero aunque no lo sean generalmente provocan cierta tensión y, en algunos casos, hostilidad, ya que se presumen que el confrontado no quiere oír y no desea - o no se siente capaz de - intentar el cambio en alguna área de su conducta.

Hasta el momento la confrontación se considera un tema de controversia. Se discuten sus ventajas y desventajas, su efectividad y sus riesgos en la relación de supervisión.

El concepto de confrontación no tiene cabida en ninguno de los sistemas de ayuda tradicionales, con la posible excepción del sistema fenomenológico existencial que incorpora la confrontación en su concepto de encuentro.

La resistencia a la confrontación directa puede tener relación con ciertos condicionamientos culturales en nuestra sociedad -- que equipara un reto directo y honrado en la comunicación con -- agresividad, hostilidad y ataque destructivo.

El mismo diccionario define la confrontación como enfrentamiento con otra persona, especialmente en un reto.

Son muy escasas las investigaciones acerca de la naturaleza, el proceso y los efectos de la confrontación. Se ha encontrado que la confrontación en grupos de encuentro y de adiestramiento en sensibilidad con baja estructura y bajo nivel de apoyo condujo a cierto número de "accidentes" (estancamiento y bloqueo en el proceso de crecimiento) sin resultados favorables (Lieberman, - Zalem y Miles, 1973).

En estudios de esquizofrénicos hospitalizados y clientes de Centros de Counseling se encontró (Andem, Carkhuff and Douds, 1967):

- a) Los supervisores que funcionan a un alto nivel de efectividad, en términos de resultados, utilizan más que otros la confrontación como técnica en ayuda.
- b) Dichos supervisores confrontan a sus subordinados más con ---

sus recursos y capacidades que con sus limitaciones (Confrontación de debilidades).

En general, los autores están de acuerdo en que la vida interpersonal abunda en confrontaciones y ha sido un hecho de la vida --- real a través de la historia (Kanter, 1972; Egan, 1973), afirman también que la confrontación puede ser una transacción benéfica y enriquece las relaciones interpersonales cuando se usa razona--- blemente y en una atmósfera de confianza y aceptación.

Se supone que la confrontación es una forma legítima de interac--- ción y de ayuda en el grupo de trabajo y que se acepta como posi--- bilidad de crecimiento, aunque sea teóricamente. Sin embargo, --- según Egan, ésto no significa que todos los miembros del grupo -- tengan el derecho automático de confrontar. Este derecho debe --- ganarse. Sólo los miembros del grupo verdaderamente activos, se -- ganan el derecho a confrontar.

NATURALEZA DE LA CONFRONTACION

No existe, hasta ahora, una definición generalmente aceptada, de --- confrontación, ni hay acuerdo entre los autores sobre qué resulta --- dos se supone que tiene. Kurtz y Jones (1973) proponen la siguien --- te definición descriptiva:

La confrontación tiene lugar cuando una persona (el confrontador)--- de una manera deliberada o inadvertida hace algo que causa, provo--- ca, motiva a otra persona (el confrontado) a reflexionar, examinar o modificar algún aspecto de su conducta.

De aquí que:

- a) La confrontación es un acto, no una reacción.

- b) Es iniciada por el técnico - invitación - (u otro miembro-del grupo) basado en el entendimiento y comprensión de la persona.
- c) Su objeto es llevar al confrontado a un contacto más directo con su propia experiencia, con sus habilidades y recursos, al mismo tiempo que se crea una situación en la que es posible -- que el confrontado explore y cambie aquellos aspectos de su -- conducta que impiden su desarrollo y pueda moverse de una postura reactivo-pasiva hacia una existencia enraizada en la acción, en la dirección, en la confrontación significativa.
- d) Se basa en la convicción de que no hay soluciones mágicas a - la vida, ni en la ilusión, ni en el entorno físico externo.
- e) Su finalidad es reducir la ambigüedad e incongruencia en la - experiencia de la persona en su comunicación.
Es un reto para la persona integrar su personalidad, ésto es, - uno con su conciencia.
- f) Puede ser deliberada invitación a la persona a explotar su -- conducta y las consecuencias de ésta, o inadvertida en el sentido de que una relación verdaderamente empática puede confrontar a la persona a explorarse a sí misma con mayor profundidad.

TIPOS DE CONFRONTACION.

Berenson y Mitchell describen cinco tipos de confrontación:

- 1) Didáctica. Clarifica información equivocada o falta de información del otro.
- 2) Experiencial. Es la respuesta del confrontante ante la percepción de una discrepancia entre su propia experiencia acerca -

del confrontado y lo que éste afirma de sí mismo. Se dirige, - por tanto, a las discrepancias de la persona entre sus ideales y su self real; entre lo que dice y lo que hace (insight y --- acción); entre la ilusión y la realidad.

- 3) De Fuerza. Se dirige a puntualizar al otro las fuerzas, aciertos y recursos que está fallando en usar o no está usando completamente. Ha de ser realista, basada en la observación de -- fuerza, aciertos y recursos reales.
- 4) De debilidades. Se enfoca hacia las fallas, obligaciones y -- deberes de la persona que está siendo confrontada.
- 5) De aliento para la acción. Contiene dos elementos. Por un lado, presionar a una persona para que actúe sobre su mundo en - alguna forma constructiva, y por otro desalentar a la persona- de una actitud pasiva ante la vida.

CONDICIONES DE LA CONFRONTACION.

- 1a.) VERDADERAMENTE EMPATICA. - Si no se deriva de la aceptación, entendimiento y comprensión de la persona, casi inevitable - será inefectiva o destructiva.
- 2b.) TENTATIVA. - En las primeras etapas de la experiencia de grupo o de la relación de ayuda individual. No acusatoria, pe- ro tan atenuante y tentativa que llegue a perder su fuerza.
- 3c.) RESPETUOSA. - Lo que operacionalmente implica que es neces- ario:
 - a) Involucrarse con la otra persona.

- b) Que el motivo de la confrontación sea la ayuda mutua para entender el estilo interpersonal y la conducta. Otros motivos -- como mostrar al otro que no está en lo correcto, castigar --- poner a alguien en su lugar, serían motivos disfuncionales.
- c) Tener en cuenta la fuerza de la relación. La confrontación -- debe ser proporcionada a la relación que existe entre el confrontador y el confrontado.
- d) Considerar la situación y el momento en que la persona está -- siendo confrontada. Por ejemplo, si la persona confrontada -- está desorganizada o confusa en el momento, de nada sirve.
- e) Utilizar la aproximación sucesiva (gradual) para lo cual es -- necesario empezar con unidades conductuales simples que sean -- relativamente más fáciles de cambiar.

CARACTERISTICAS DE LA CONFRONTACION

- 1) Estar presentes en el proceso del grupo. Esto implica no proponer indefinidamente la confrontación hasta que sea inútil -- o provoque hostilidad.
- 2) Considerar que la conducta no verbal es insuficiente para la confrontación. El silencio, las posturas de aburrimiento, los gestos de coraje, son mensajes que deben ser refrenados con -- palabras.
- 3) Utilizar una conducta de descripción. Describir lo que se ve -- como conducta incongruente o ambigua en los demás, describir -- el impacto que se piensa que la conducta tiene sobre la perso --
sona misma, sobre él mismo y sobre los otros miembros del ---

grupo (Wallen, 1973).

Según Wallen, existe una fuerte tendencia en sustituir las -- descripciones por otras formas menos útiles de conducta ver-- bal. Ordenar, juzgar, acusar, cuestionar, ser sarcástico o -- cínico, son conductas que frecuentemente se utilizan sustituyendo a la mera descripción. Describir la conducta resulta -- más objetivo y por lo mismo, ayuda a la persona que está sien-- do confrontada a evitar las actitudes defensivas que se des-- piertan ante la confrontación.

CARACTERISTICAS DEL CONFRONTADOR

Berensen y Mitchel (1974) mencionan ciertas cualidades del técnico previas a la obtención del derecho a confrontar.

- 1) Construir activamente la relación. Si no se tiene una sólida-- relación con alguien, no hay que confrontarlo. Para confron-- tar es necesario estar en el grupo, no sólo ser un miembro pe-- riférico del mismo.
- 2) Llegar al entendimiento a un nivel profundo. La confrontación afectiva está construída sobre el entendimiento y aflora de -- éste.
- 3) Ser capaz de descubrirse y arriesgarse uno mismo en el grupo. No confrontar a los demás, a menos que uno mismo sea capaz de revelarse apropiadamente en el grupo. Sólo en esa medida el con-- frontador estará también abierto a ser confrontado. Confron-- tar sólo en la medida en que uno es capaz de desafiarse a sí-- mismo.

- 4) Estar en contacto con uno mismo. Si el confrontador está --- fuera de contacto con su propia experiencia, puede estar confrontado para desquitarse, para competir, para expresar su - contradependencia, o por otros motivos contraproducentes y - disfuncionales.

- 5) Tener relación dinámica con el confrontado. Confrontar sólo- a aquellos con los cuales la relación del que intenta la --- confrontación está madurando, con las que se tiene una relación activa presente.

RESPUESTA DEFENSIVA A LA CONFRONTACION.

La confrontación con frecuencia, precipita algún grado de desorganización en la persona que está siendo confrontada.

De esta manera, la confrontación induce la disonancia-estado de molestia e incomodidad. La persona puede defenderse de varias - maneras: no pensar en ello, distorsionar la evaluación tomando- sólo lo positivo de lo que se le ha dicho, desacreditar al confrontador-el contra - ataque se vuelve una defensa-, persuadir- al confrontador para que cambie sus puntos de vista, devaluar- la importancia del tópicó en cuestión, negar o rechazar abierta- mente la confrontación, buscar apoyo donde sea, estar de acuerdo con el confrontador.

RESPUESTA CREATIVA A LA CONFRONTACION

Implica:

- 1) Entender lo que la otra persona está diciendo.

- 2) Si hay confusión, o no se entiende el mensaje, checar esto - con el grupo.

- 3) Responder a la confrontación utilizando los recursos del grupo con el objeto de explorarla tan completamente como sea posible.

Si se determina que una confrontación dada tiene mérito, su última respuesta será cierto tipo de cambio de conducta.

Constituye un reto para la persona el movilizar sus recursos para tomar el paso más hondo hacia el conocimiento de sí misma, y --- hacia una acción constructiva. Frecuentemente la confrontación - precipita una crisis que altera temporalmente el equilibrio emocional de la persona. Estas crisis pueden verse como pautas del crecimiento que evocan nuevas respuestas y abren nuevos desarrollos. De este modo la confrontación traduce la concientización - y el insight en acción.

LIC. JOSE ANTONIO MORENO Y
MENES, SUBDIRECTOR DE ----
PERSONAL DEL D.I.F.:

"La Planificación y su respectiva evaluación de objetivos, programas, metas y resultados a partir de los diferentes enfoques y perspectivas en que se analizan, han evidenciado la importancia de la capacitación laboral, buscando -- legítimamente un mayor rendimiento y el mejor aprovechamiento de aptitudes y capacidades técnicas, administrativas y manuales".

4.3 CONDUCCION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Es bien conocido que la realización de una tarea es el factor fundamental en una organización para la consecución de - sus objetivos. Sin embargo, su ejecución adopta características diferentes si se trata de trabajo individual, colectivo-

o en equipo.

En las instituciones en las cuales el trabajo se lleva a cabo en forma marcadamente individual, el inicio de la tarea se produce a partir de la emisión de órdenes e instrucciones, por parte -- del superior jerárquico inmediato, en tanto que en donde priva el trabajo colectivo se requiere la coordinación de los esfuerzos a través de juntas o reuniones de trabajo. En el caso especial de los equipos de trabajo por el involucramiento, participación activa e interdependencia que se requieren, el inicio y la ejecución de la tarea deben efectuarse de una manera diferente.

La incorporación del equipo de trabajo a la realización de una actividad exige un mejor planteamiento del problema que origina la tarea por parte del líder formal para incrementar la involucración, la conducción de una discusión sobre las condiciones y metas de la tarea por efectuar para propiciar y mantener la participación y, finalmente, la ejecución de un taller de trabajo donde a través del aprovechamiento de los recursos se pone de manifiesto la interdependencia de los miembros del equipo, sin menoscabo de las funciones típicas de dirección.

Hay que hacer notar que esta modalidad "el líder formal debe -- complementar sus habilidades tradicionales de dirección, con -- las cuales únicamente señalaba a dónde debía llegar el grupo, - con nuevas habilidades de conducción para acompañar al equipo - a la consecución de las metas comunes y con habilidades de capacitación para favorecer la formación equilibrada de todos los miembros de un equipo". 18.-)

La misión del conductor del equipo es ayudar a los miembros a hacerse más permeables a las nuevas ideas y a los nuevos métodos, reconocer nuevas y mayores responsabilidades, comprender -

18.-) MAIER, NORMAN. Toma de Decisiones en Grupo Ed. Trillas, México 1980.
Pág. 81.

mejor los problemas nuevos, conseguir una mentalidad más abierta y organizar el propio pensamiento en grupo.

PRESENTACION DEL PROBLEMA AL EQUIPO

El éxito o el fracaso del trabajo en equipo depende en gran parte del planteamiento del problema por parte de directivos y supervisores. Esta presentación podrá tener distintas modalidades que no garantizan necesariamente su resolución, sobre todo si carecen de orientaciones adecuadas para la tarea con metas específicas e indicadores de éxito.

Por tal motivo, al plantear un problema a un equipo se pueden usar como guía cinco principios para que la tarea se realice más eficazmente. Estos principios expuestos brevemente son los siguientes:

- Los problemas deben plantearse en términos situacionales y no en términos conductuales.
- El planteamiento de un problema debe estimular la libertad de pensamiento. Insinuar una solución o sugerir alternativas es una manera de restringir la libertad.
- Al plantear el problema deberá quedar claro que hay interés mutuo.
- El planteamiento del problema deberá ser breve.
- "Se deberá compartir la información esencial" 19.-)

Conviene señalar que éstos principios para el planteamiento del problema por parte del líder formal del equipo se pueden aplicar en términos situacionales, de tal manera que se suscite el interés de los participantes y no se retrase la realización de la tarea.

19.-) MAIER, N.; SOLEM, A.; Supervisory and Executive Development, John Wiley & Sons, Inc. New York, E.U.A. 1957 Pág. 71

CONDUCCION DE LA DISCUSION SOBRE CONDICIONES Y METAS DE LA TAREA.

Una vez que ha sido planteado el problema que origina la tarea, - el directivo o supervisor debe tener la habilidad suficiente para conducir una discusión entre las personas involucradas con el -- propósito de analizar las condiciones bajo las cuales se realiza rá el trabajo y fijar las metas específicas y evaluables a que - se avocará el equipo.

La discusión en pequeños grupos propicia la participación y el - intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes del equi- po: permite además el máximo de acción y de estimulación recípro ca entre las personas, quienes aprenden a pensar como equipo y a desarrollar un sentido de igualdad y responsabilidad.

El directivo o supervisor se debe preocupar por establecer un -- clima de confianza y respeto que brinde a cada participante la - oportunidad de ampliar sus puntos de vista, así como de obtener- comprensión por parte de los demás.

"La discusión de un problema es útil también para proporcionar - y difundir información y al mismo tiempo motivar al equipo a --- formar una opinión y llegar a un consenso que cristalice sus ide as y pensamientos" 20.-)

Es necesario dar algunas recomendaciones para los participantes- en una discusión en equipo:

- Favorecer la extroversión, en virtud a que está relacionada -- con la dosis de participación. Un estudio al respecto demostró que, "al plantear la misma solución a un problema, un partici-

20.-) GONZALEZ J.; MONROY, A.; KUFFERMAN, E. Dinámica de Grupos.
Ed. Concepto, México, 1978. Pág. 95.

pante extrovertido", 21.-) Sin embargo, conviene aclarar que un participante introvertido puede ejercer mucha influencia si en opinión del resto del grupo posee conocimientos o habilidades únicas entre las personas reunidas.

Fortalecer la tolerancia a la ambigüedad. La incertidumbre es -- propia de los procesos de deliberación en equipo ya que toda discusión involucra aspectos intelectuales y emocionales que determinan la solución. Trabajar con un grupo de personas sin una decisión predeterminada, significa el poder advertir los matices -- del gris en lugar de pensar en todas las cosas sólo en blanco o negro.

Lo anterior implica que "un individuo rígido y determinado en -- sus ideas y sentimientos, cuando participa en una discusión problemática, puede enfocarla inicialmente tratando de superar los obstáculos, pero ante los repetidos fracasos y al sentirse incapaz de liberarse de la situación, llega a sentirse frustrado".

22.-)

- Tomar en consideración la distribución de los espacios físicos. El lugar que ocupan los participantes durante una discusión -- influye considerablemente en la participación y en el rol del liderazgo.

Un estudio por Howells y Becker reveló que "si una persona es -- sentada frente al líder formal tiende a involucrarse más que los otros participantes y que si de un grupo de cinco personas tres son sentadas de un lado de la mesa y dos del otro, frente a ---- frente, habrá una marcada tendencia a que el liderazgo en alguna de estas dos últimas". 23.-)

21.-) RECKEN, H. "The Effect of Talktiveness on Ability to influence Group - Solutions Of Problems, en la revista Sociometry, Vol. 21 Diciembre, -- 1958, Pág. 41.

22.-) MATER, N. Frustration: The Study of Behavior Without a Goal, Mc. Graw--Hill Book Company, Inc. New York, E.U.A., 1949. Pág. 36.

23.-) HOWELLS L.: BUCKER, S. Seating Arrangement and Leadership Emergence, - en la revista Journal of Abnormal and Social Psychology, 64, No. 2, -- 1962. Pág. 21

En virtud a que las personas suelen llevar la preocupación por -- cuidar su territorio al interior de los grupos, conviene examinar las posibilidades de redistribución de los lugares utilizados por los participantes y aun considerar el beneficio de un cambio del local de reunión con el propósito de favorecer la interacción y - minimizar los efectos desfavorables que se preven al respecto.

LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO:

"Cuando la instrucción no se instrumenta correctamente, cuando se capacita por capacitar o cuando se sobrecapacita, cuando no se -- apoyan sus resultados, cuando no se adecuan las estructuras a las nuevas conductas adoptadas y cuando los obstáculos que encuentran las personas capacitadas al poner en práctica sus nuevos conocimientos provocan frustración".

4.4. COMPORTAMIENTO EN EL GRUPO.

La instrucción puede ir dirigida a un solo participante, o bien a un grupo y el técnico debe saber que, aunque conoce las características personales de un participante, éste reaccionará de diferente manera cuando está aislado, que cuando forma parte de un grupo. De ahí la importancia de analizar algunas características y propiedades de los grupos. Y del comportamiento en el grupo.

La reunión de varias personas, no constituye necesariamente un grupo.

Un Grupo debe contener los siguientes elementos:

- a). Miembros.- Personas que participan de algún modo en el grupo.
- b). Propósitos.- Objetivos que persiguen los miembros del grupo - y por los cuales se reúnen y actúan.
- c). Interacción.- Relaciones generadas entre los miembros del --- grupo.

La forma particular en que los miembros de un grupo se interrelacionan y actúan manifestando diferentes características, tanto -- psicológicas como culturales, constituyen la dinámica interna del grupo. En tanto que, la dinámica externa, está representada por - el conjunto de fuerzas provenientes de factores ajenos al grupo,- como normas sociales, expectativas de la comunidad, etc., que --- actuando sobre él, contribuyen a determinar el comportamiento.

De acuerdo con esto consideramos que la dinámica de un grupo es la interacción de fuerzas internas y externas que actúan sobre - él, determinando su estructura y comportamiento.

En un grupo, los miembros se reúnen y participan en las actividades para lograr objetivos comunes.

La estructura y la conducta de los grupos están determinadas en gran parte, por valores y las características que cada miembro - aporte, así como por objetivos específicos del grupo y el estilo de dirección a que se les someta. El grupo adquiere estructura y formas de conducta propias.

Los sujetos se reúnen en grupos para satisfacer necesidades como:

- Sentir el apoyo y la protección de los demás.
- Adquirir nuevas experiencias.
- Lograr que los méritos propios sean reconocidos por los demás.

- Sentirse útil y necesario.

En la medida en que las actividades realizadas en el grupo contribuyen a la satisfacción de estas necesidades, el sujeto se sentirá integrado al grupo y se esforzará por lograr los objetivos --- comunes.

En los grupos existe siempre una dinámica, que es la forma particular en que sus miembros se interrelacionan y actúan.

No todas las formas de dinámica son igualmente productivas para el grupo, por lo que debe favorecerse el establecimiento de relaciones cordiales y estimulantes para el trabajador. Tratando de eliminar las relaciones inadecuadas y las tensiones.

La interacción que se produce entre los miembros de un grupo debe ser aprovechada por el técnico, como apoyo para lograr el aprendizaje de los participantes, ya que estos aprenderán más, en cuanto más intervengan activamente en las sesiones.

Esta interacción está influenciada poderosamente por el estilo -- de conducción del técnico.

- Si es autoritario la interacción se reduce y, aunque no estorba el aprendizaje específico, limita el desenvolvimiento de los -- participantes.
- Si es demasiado permisivo, la interacción se realiza, pero el - grupo puede perder de vista los objetivos y desviar su actividad.
- Si la actitud es de entusiasmo por el trabajo y de estímulo --- hacia la participación del grupo, pero de un marco organizado -

y sistemático, se favorece el aprendizaje manteniendo el interés por los objetivos.

- En los grupos suele haber participantes muy diversos cuyos rasgos positivos y negativos influyen tanto en relaciones interpersonales, como en la conducción de las sesiones.
- Ciertos participantes ayudan a mejorar la conducción: el participante conciliador, el que comenta las informaciones, el que coopera con entusiasmo, etc.
- Las reacciones de otros participantes llegan a causar incidentes, e indican que necesitan un trato especial por parte del técnico, el participante monopolizador, el crítico, el que lo sabe todo, el apático, etc.
- El técnico debe tomar en cuenta, además que su actuación y su estilo de conducción varían según la técnica que se emplee, y la situación especial de que se trate. A veces, es muy importante hablar para romper una tensión, otras veces hay que escuchar a los participantes sin interrumpirlos, en algunas ocasiones hay que estimular la discusión y la crítica del grupo, en tanto que en otras, el técnico solo debe supervisar el trabajo del grupo.

Para manejar esas situaciones se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Al iniciar el curso pedir a los participantes que se presenten, uno por uno, dando su nombre, el puesto que desempeñan y la experiencia que tienen en el trabajo, esto propicia el establecimiento de un ambiente de cordialidad.

- Dar oportunidad a cada participante para que tome parte activa durante las sesiones de trabajo.
- Evitar desviaciones que provoquen problemas y dificulten el logro de los objetivos.
- No hay distinciones ni comparaciones entre los participantes.
- Evitar actitudes agresivas hacia los participantes: ironías, respuestas descorteses o expresiones ofensivas.
- Hacer preguntas a las personas de aprendizaje más lento para asegurarse que han entendido las explicaciones; darle más atención personal, corregir con paciencia sus errores. Es útil, organizarlos en equipos para trabajar: queda a juicio del técnico asignarles más ejercicios de acuerdo a su nivel.
- Verificar constantemente el trabajo de quienes discuten por todo, critican sin razón, creen saber todo o no cooperan y tratar de aprovechar sus inquietudes en aportaciones útiles para el grupo.
- Estimular a las personas tímidas, distraídas o apáticas para que participen en las actividades. Evitar que se aislen o eludan sus responsabilidades.
- Tratar con imparcialidad a los participantes, mantenerlos al corriente de sus progresos, elogiar discretamente sus aciertos y brindar en forma oportuna la ayuda necesaria para corregir errores y confusiones.
- Organizar y comentar el trabajo en equipo.
- Aprovechar la experiencia personal de cada uno de los participantes.

- Procurar que el grupo acepte, desde un principio, las críticas y comentarios mutuos sobre el trabajo.

4.4.1 TIPOLOGIAS DE LOS PARTICIPANTES.

A continuación se menciona una serie de recomendaciones, para controlar y manejar a los tipos de participantes que se presentan en un grupo, al momento de estar impartiendo el técnico, -- los cursos de capacitación o entrenamiento:

EL SABELOTODO

Desea imponer su opinión porque es muy sabio.

RECOMENDACIONES:

- a) Estimule a otros a comentar sus opiniones libremente.
- b) Pídale datos.
- c) Hágale preguntas difíciles.
- d) Crear confianza en el grupo como tal, para encontrar sus propias soluciones y deje que el resto del grupo se cuide de él.
- e) Hábale en privado para elogiar sus conocimientos, pero explíquele cortesmente la importancia que tiene el dar a otros --- la oportunidad de que expresen sus puntos de vista sin in---fluencias ajenas.

EL DISCUTIDOR

Siempre esta contradiciendo a los demás. Discute detalles sin -- importancia. Le gusta confundir los temas.

RECOMENDACIONES:

- a) No pierda la calma.
- b) No lo vea cuando solicite la palabra.
- c) Déle la palabra cuando un asunto ya esté resuelto por los demás.
- d) Evite que tome las cosas en forma personal.

EL MONOPOLISTA

Monopoliza la palabra. Quiere decirlo todo él. Le gusta oírse.

RECOMENDACIONES:

- a) Aproveche una interrupción para pedir comentario a otros.
- b) Haga una pregunta general al grupo sobre lo expresado por él.
- c) No le haga caso. No lo mire. Deliberadamente voltee hacia --- otro de los participantes y pídale su opinión.
- d) Establezca la regla de que nadie debe hablar más de cierto -- período mientras los demás no hayan tenido oportunidad de --- hacerlo.
- e) Pongalo a tomar notas para que presente un resumen de lo tratado.
- f) Háblele en privado para pedirle cortesmente que dé a otros -- la oportunidad de que expresen sus puntos de vista.

EL TIMIDO

No pide la palabra por timidez. Se abstiene de expresar sus puntos de vista por temor al ridículo.

RECOMENDACIONES:

- a) Hágale preguntas fáciles y cuando acierte, reconozcalo públicamente.
- b) Llámelo por su nombre.
- c) Pídale una opinión, fuera de la reunión, y durante la misma - refiriéndose a ella o haga que la repita y explique.
- d) Déle alguna tarea de ayudante suyo.

EL DESPECTIVO.

No cree en la bondad de las reuniones. Siente que va a perder el tiempo. Su actitud es destructiva.

RECOMENDACIONES:

- a) Determine sus inclinaciones, preferencia e intereses personales y aprovechelos en la discusión.
- b) Pídale consejo sobre algunos aspectos de la reunión.
- c) Incítelo a hablar y reconozca públicamente sus aciertos.
- d) Hágase su amigo.
- e) Cuando insista en un asunto negativo, procure acabar la discusión.

EL DESINTERESADO

No tiene interés ni en los temas tratados, ni en la reunión. Bos teza, se estira, se distrae o se duerme.

RECOMENDACIONES:

- a) Hágale preguntas directas, que afecten su trabajo.
- b) Pídale consejo sobre algún aspecto de la reunión.
- c) Cite sus palabras o actos como ejemplo o como una contribu--
ción a la discusión.
- d) Páselo al pizarrón.
- e) Determine sus inclinaciones, preferencia e intereses y apro--
vechelos para interesarlo.

EL PREGUNTON

Trata siempre de obtener la opinión del director y se resiste a dar la suya.

RECOMENDACIONES:

- a) Refiera la pregunta al grupo o a otro participante y después diríjasele nuevamente a él.
- b) Planteele la pregunta a él mismo.
- c) Considere interesante la pregunta y encarguele que investi--
gue el tema preguntado.

EL APRENSIVO

Sensible a las críticas. Toma las cosas muy personales. Resentido.

RECOMENDACIONES:

- a) Hágale sentir que su experiencia es valiosa para otros.
- b) Evite discusiones que le puedan causar resentimiento.
- c) Impida que discutan entre si frecuentemente las mismas personas.

EL PLATICADOR.

Siempre esta platicando con sus amigos y les impide la atención.

RECOMENDACIONES:

- a) Hágale preguntas sobre lo tratado, cuando más distraído esté.
- b) Páselo al pizarrón con algún pretexto.
- c) Interrumpalo, pida disculpa por ello, y siga con una pregunta.
- d) Interrumpa la discusión y haga silencio hasta que él se calle.

EL QUE NO SABE EXPRESARSE

Es torpe para expresarse. Se toma demasiado tiempo para hacerlo. Se repite se confunde.

RECOMENDACIONES:

- a) Ayúdelo con mucho tacto déle la idea que él no encuentra, en forma de pregunta.
- b) Resuma su exposición y pregúntele si está bien.
- c) Puntualice lo que haya dicho y hágale una pregunta sobre lo que deba decir a continuación.

EL BROMISTA

De todo hace un chiste. Muchas veces a costa de los demás.

RECOMENDACIONES:

- a) Olvídelo para no darle la palabra.
- b) Cuando se vea comprometido a dársela, hágale preguntas directas, difíciles, para obligarlo a referirse a ellas.
- c) Háblele en privado para hacerle notar cortesmente que los -- chistes inoportunos pueden debilitar la concentración en el tema y desviar la atención. Elogie su buen humor y pídale -- que lo use para animar las reuniones sociales del grupo.

EL RESPETADO

Por su edad, por su posición, por su prestigio, nadie se atreve a contradecirlo aunque esté equivocado.

RECOMENDACIONES:

- a) Use métodos indirectos para hacer notar su error.

b) Analice un caso similar sin referirlo al suyo.

4.4.2.- TECNICAS DE ROMPIMIENTO DE TENSION.

Siempre que nos enfrentemos a una situación nueva y en particular cuando de una u otra forma nos encontramos formando parte de un nuevo grupo, ya sea éste una reunión social o el grupo escolar durante el primer día de clase, o nuestro primer día en el trabajo en una empresa a la que acabamos de ingresar, o el equipo deportivo al que nos hemos incorporado para practicar nuestro deporte favorito, y donde encontramos personas desconocidas y se presenta la necesidad de desempeñar actividades y alcanzar metas distintas a las que estamos acostumbrados, surge dentro de nosotros sentimientos que pasan a un primer plano de nuestra atención. Estos pueden ser de muy diversos tipos, tales como: Temor a lo desconocido: Ansiedad por encontrarnos en una situación que tal vez no podamos manejar con la misma habilidad con la cual nos movemos en situaciones y actividades bien conocidas por nosotros: Temor de no ser debidamente aceptados por el grupo o de perder la categoría o estatus que mantenemos dentro de otros grupos ya conocidos: Curiosidad por descubrir las características de nuestros nuevos compañeros y del jefe, técnico o maestro: Curiosidad y tal vez incomodidad por el medio físico que nos rodea, etc. Todo lo anterior es fuente de tensión que puede mantenerse por corto tiempo como en el último de los casos citados o prolongarse durante un período considerable en casos tales como el de la preocupación por lograr un estatus satisfactorio dentro del grupo, sobre todo si se trata de personas con notable interés de agradar y consecuentemente gran necesidad de reconocimiento.

Lo anterior nos hace ver que para lograr más fácilmente los obje

tivos de aprendizaje establecidos como finalidad de un curso, - es muy importante, no solo hacer desaparecer la tensión existente en cada uno de los participantes o cuando menos reducirla lo más posible, sino también lograr un ambiente armonioso que propicie el aprendizaje participativo y, consecuentemente, facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de sus metas.

Con el propósito de lograr ésto, se han desarrollado una serie de ejercicios con el nombre genérico de "TECNICAS DE ROMPIMIENTO DE TENSION" que tienen por finalidad:

- Como su nombre lo dice, romper la tensión que lógicamente experimentan los participantes al inicio de un curso cualquiera.
- Facilitar la comunicación entre los participantes y entre --- ellos y el técnico.
- Que el técnico conozca a los participantes y se sienta más -- seguro de sí mismo ante ellos.
- Disminuir la agresividad o apatía que pudiera haber entre --- éstos últimos.
- Lograr difundir más confianza entre ellos, para que puedan -- manifestar abiertamente sus ideas y dudas.
- Lograr un nivel de confianza adecuado para el desarrollo de - cursos que requieren comunicación franca de problemas y sentimientos, como puede ser el caso de un curso de relaciones --- humanas o de integración de equipos de trabajo.

Las técnicas consisten básicamente en que los participantes y - el técnico se presenten entre sí, si no se conocen, o den a conocer algunos aspectos de su vida o persona, desconocidos para

los demás, en el caso de que ya haya conocimiento previo entre - los alumnos y/o que fijen las reglas del juego que regirán al -- grupo durante su funcionamiento.

Existe una variedad considerable de técnicas. Aquí daremos a cono cer seis de ellas: "FIESTA DE PRESENTACION", "PRESENTACION CRUZA- DA", "PARES Y CUARTETAS", "REHILETE", "BUZON" y "DETERMINACION -- DE REGLAS DE JUEGO". A continuación vamos a explicar en que con- siste cada una de ellas.

La variante denominada "FIESTA DE PRESENTACION" consiste en que - todos los participantes se ponen de pie y circulan libremente por el salón de clases presentandose a todos y cada uno, a través de- estrechase la mano, decir su nombre, en donde trabaja y alguna - frase de cortesía, como "Mucho gusto en conocerte"; "Me da gusto- que estemos juntos en este evento"; "Espero que tengas éxito en - el curso", etc., y eso es todo, el ejercicio termina cuando todos se han presentado a todos. Esto no consume más de diez minutos, - por lo que es aconsejable en el caso de que no se conozcan los -- participantes, el grupo sea superior a 30 personas y no se trate- de un curso en que se requiera lograr buen nivel de confianza --- y/o su funcionamiento sea breve.

La variante de esta técnica, denominada "PRESENTACION CRUZADA" -- consiste en que el técnico forma parejas que, de preferencia, no- se conozcan, Cada integrante de la pareja le comunica a su compa- ñero los datos más relevantes relativos a su persona, gusto, fami- lia, entretenimientos favoritos, etc., en un tiempo que puede --- fluctuar entre 5 y 10 minutos. Después que ésta fase se ha cumpli- do, cada miembro de la pareja presenta a su compañero ante todo - el grupo, pero tomando su lugar; esto es, presentándose como si - fuera su compañero, haciéndolo en primera persona. Y lo mismo --- harán todas las parejas constituidas para ello, cada persona no - debe emplear más de dos o 3 minutos.

La variante denominada "PARES Y CUARTETAS" es muy semejante a la anterior, pero tiene un paso más. Al igual que antes, se constituyen parejas y se dan información uno a otro durante 3 a 5 minutos, por persona. Al finalizar esta fase, cada pareja selecciona otra pareja cualquiera, formando así cuartetos. En estas condiciones, cada miembro presenta a su compañero de pareja ante la otra pareja, poniéndose en su lugar o como si fuera el otro. Al finalizar la presentación de los cuatro integrantes de cada cuarteto, se lleva a cabo lo mismo que ya se señaló en el caso de la variante "PRESENTACION CRUZADA", consistente a que cada miembro de cada pareja se presenta como si fuera su compañero, ante todo el grupo durante tres minutos aproximadamente.

La técnica denominada "REHILETE" consiste en la formación de pequeños grupos integrados por entre cuatro y seis personas, donde cada uno de sus miembros será objeto de preguntas por parte de los demás, acerca de cualquier tópico relacionado con él mismo, tales como: ¿Qué deporte le gusta más?, ¿Cuál es el tipo de hombre o mujer (según sea el caso que prefiere?), ¿En qué consiste su trabajo? ¿Cuáles considera que son sus principales defectos o virtudes?, ¿Qué tan interesado está en el curso? etc. El interrogatorio para cada uno de los miembros de estos pequeños grupos puede variar entre cinco y quince minutos dependiendo de qué tanta integración se quiera lograr, del tiempo disponible y del número de integrantes del grupo. En consecuencia, la medición del ejercicio podrá fluctuar entre veinte minutos y hora y media. Este ejercicio puede ser complementado por una segunda etapa en donde se dé a conocer a todos los participantes, por parte de los compañeros que formaron el grupo pequeño, que durante 1 o 2 minutos por persona entrevistada.

Una característica importante de este ejercicio es que cada participante está en libertad de contestar o no a las preguntas que se le formulen. En caso de que el entrevistado se niegue a con-

testar una pregunta lo hará con cortesía para no herir suscepti--
bilidades y los demás integrantes del grupo deberán aceptar sin--
protestar la negativa.

La técnica de "DETERMINACION DE LAS REGLAS DEL JUEGO", como su -
nombre lo indica, pretende que los participantes fijen un decálo-
go de reglas (aunque pudieran en un momento dado ser más o menos
de diez reglas) que regirán el cumplimiento del grupo involucra-
do y al técnico, durante las sesiones y para los fines que man--
tengan reunido al grupo. Estas reglas pueden ser como las si----
guientes:

- Los integrantes del curso se comprometen a participar activa--
mente.
- Deberá haber absoluto respeto a la persona.
- Se discutirán abiertamente las ideas.
- Los horarios de trabajo serán tentativos, pues más que el tiem-
po dedicado a las actividades, contará el logro de los objeti--
vos de aprendizaje.
- Se comprometen los participantes a preguntar todo aquello que-
no entiendan.
- Se comprometen a llegar puntualmente a las sesiones.
- Se hablará con franqueza, etc.

Es conveniente que las reglas acordadas queden a la vista del --
grupo durante su funcionamiento, para llamar la atención sobre -
las mismas en el momento que sea oportuno.

Esta técnica es importante en vista de que cualquier grupo --- recién constituido, para poder funcionar más fácilmente, requiere de reglas que rijan su comportamiento. Mientras éstas no existen hay confusión: puede haber malos entendidos y tal vez no se formen reglas sobreentendidas que obstaculicen el logro de los -- objetivos del curso.

La técnica del "BUZON" se utiliza fundamentalmente para evaluar hasta qué punto ha disminuído el nivel de tensión dentro del grupo. Consecuentemente, en caso de ser necesario, se aconseja su uso después de la aplicación de alguna o algunas de las técnicas de rompimiento de tensión antes señaladas.

La técnica consiste en solicitar al participante que escriba cuáles eran sus sentimientos, actitudes y expectativas en el momento de iniciarse el curso y cuáles son ellas después de haber --- practicado los ejercicios ya mencionados. Para esta fase del --- ejercicio se asignan cinco minutos y se dedican otros diez a la segunda fase consistente en que el técnico, al azar, le pide a algunos participantes que lean sus "CARTAS" y finalmente conduce a una conclusión y estimula al grupo para que continúe integrándose y propiciando confianza entre sus miembros.

Como se puede ver, las primeras cuatro técnicas pretenden fundamentalmente la distensión a través del conocimiento interpersonal y pueden ser seleccionadas dependiendo del tipo de curso que se va a dar, de la duración del mismo, del tiempo disponible para este efecto y del número de participantes, así como de que -- éstos ya se conozcan en mayor o en menor medida. La técnica de - "DETERMINACION DE REGLAS DE JUEGO" facilitará el funcionamiento del grupo desde el momento en que cada quién sabe qué de comportamiento es esperado, y la última técnica permite al grupo hacer autoconciencia del nivel de distinción que ha logrado.

LIC. ROBERTO PINTO
VILLATORO:

"La supervisión del desarrollo de -- los cursos no siempre lo hace directamente el encargado de esta función, sino que se puede delegar a un res-- ponsable que supervise técnica y --- administrativamente el desarrollo de los cursos programados, tanto internos como externos".

MODULO V.- EVALUACION.

La actual importancia de la capacitación, como agente generador de cambios de conducta en los recursos humanos del Gobierno Federal, coadyuva al logro de los objetivos fijados por la Reforma Administrativa.

La Dirección de Personal a través de un Departamento de Capacitación cuenta con los elementos para satisfacer las necesidades de capacitación de éste, impartiendo cursos a todos los niveles --- jerárquicos en el área técnica administrativa y motivacional.

Sin embargo, el proceso de capacitación se justifica únicamente cuando sus resultados son medidos objetivamente, mediante un mecanismo de comprobación que funcione como base de replantación - y transforme el gasto en inversión.

Dicho mecanismo es un sistema de evaluación que recaba y analiza la información obtenida en las investigaciones que se realizan - entre los participantes a los eventos de capacitación, y nos permita detectar las causas que originan los aspectos positivos y - negativos, asimismo verifica si realmente se produjeron los cambios de actitudes; se transmitieron conocimientos o se desarro-- llaron habilidades.

Los Departamentos de Capacitación se ha preocupado por estable--

cer un sistema de evaluación idónea a sus características, mediante técnicas que garanticen confiabilidad, minimicen los costos -- de operación y sobre todo que ayuden a lograr los objetivos.

Dentro de la Estructura Organizacional propuesta por los Departamentos de capacitación se encuentra la Oficina de Evaluación cuyo objetivo es evaluar todos los eventos que imparta este Departamento.

En la evaluación de los programas de capacitación y conociendo la necesidad que tienen los organismos de fijar por escrito una secuencia lógica de las operaciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos establecidos, hemos elaborado este módulo de procedimientos constituido con los lineamientos generales de esta fase.

DR. CARLOS RIVA PALACIO
VELASCO, DIRECTOR GENERAL DEL ISSSTE:

"Consideramos que la capacitación se encuentra vinculada al proyecto de productividad nacional y es un pacto democrático y participativo, es decir, de todos para todos, se busca capacitar al trabajador para el puesto y de esta forma cubrir las necesidades de una administración única y capaz de satisfacer las demandas de una creciente población en un país en pleno desarrollo".

5.1. PROCESO DE LA EVALUACION:

La evaluación es el proceso integral, sistemático y continuo que determina en que medida se están logrando los objetivos-

del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El proceso de evaluación se divide en tres etapas:

- A). Planeación de evaluación.
- B). Ejecución de la evaluación.
- C). Evaluación a largo plazo o seguimiento.

A). PLANEACION DE LA EVALUACION.

El proceso de evaluación implica descripciones cuantitativas y cualitativas de la conducta del capacitando, la formulación de juicios de valor basados en tales descripciones y, por último, la toma de una decisión tendiente a mejorar los resultados en el sentido esperado.

Para planear y estructurar la evaluación se requiere:

- Que la evaluación sea la misma para todos, para poder comparar los resultados.
- Se prevean las respuestas o actividades de los participantes, para unificar el criterio de apreciación.
- Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos.
- Se prevea una forma de registro para los resultados y así poder controlar las respuestas de los participantes.
- Que los participantes conozcan los resultados, para que -- corrijan errores.

La planeación de la evaluación se integra con tres aspectos:

- Objetivos a evaluar.

- Niveles de eficiencia
- Instrumentos de evaluación

Objetivos a evaluar.

Son las metas y cambios que se pretenden lograr al finalizar el curso.

Entre los objetivos podemos considerar los siguientes:

Valorar los cambios producidos en la conducta del capacitando, la eficacia de las técnicas empleadas, la eficiencia del técnico así como la operatividad, la actitud de los capacitandos, la eficacia del plan de estudios, de los materiales didácticos y de todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

Niveles de eficiencia.

Es muy importante determinarlos ya que es el grado en que se espera se va a realizar el cambio de conducta de los capacitandos.

Instrumentos de evaluación.

Los instrumentos de evaluación deben tener ciertas características para poder utilizarlos con propiedad. Estas características son las de válidez y confiabilidad.

La válidez se presenta cuando el instrumento mide lo que se pretende medir y sirve para el propósito que fue planeada y realizada la evaluación.

La confiabilidad concede exactitud y precisión en la valoración.

Todo instrumento de evaluación se integra con:

- Instrucciones que explican las actividades que tiene que realizar el capacitando para resolver la prueba y anotar las respuestas.
- Reactivos son las preguntas o problemas que se plantean al capacitando.
- Clave son las respuestas que se espera den los capacitandos para los reactivos.

Dichos instrumentos cuentan con la siguiente clasificación:

Por la forma de expresión los instrumentos de evaluación pueden ser:

- a) Verbales.- Utilizan la palabra oral
- b) No verbales.- Emplean la expresión gráfica, escrita, plástica, etc.
- c) Informales.- Las que preparan los técnicos.
- d) Normalizadas.- Elaboradas por grupos de especialistas, ampliamente experimentadas y para un universo determinado, aplicadas en forma individual o colectiva.

Por el tipo de respuesta.

- a) De respuesta libre.- Como las de desarrollo de temas, ensayo, actividad creadora, etc.
- b) De respuesta cerrada.- Como las de falso o verdadero, de opción, de complementación, de respuesta breve, de correlación, etc.

Los instrumentos de respuesta cerrada restringen la aportación personal pero aumentan la confiabilidad, son más objetivos y fáciles de aplicar, y se deben elegir de acuerdo al área de la conducta que se requiere evaluar.

AREAS:

- Cognócitiva.- Los conocimientos se miden a través de pruebas orales o escritas.
- Psicomotriz.- Las habilidades o destrezas se miden por medio de pruebas de ejecución de escalas o por listas de corroboración.
- Afectiva.- Las actitudes se miden a través de escalas estimativas o listas de corroboración.

En la etapa de planeación se debe determinar el tipo de evaluación que se va a aplicar. Esta se clasifica atendiendo a dos criterios:

Por su amplitud:

- a) GENERAL.- Estima resultados de un programa completo.
- b) PARCIAL.- Estima los resultados de una parte del programa.

Por el momento de su aplicación:

- a) Diagnóstica.- La que se efectúa al inicio del curso.
- b) Formativa.- La que se realiza durante el desarrollo del curso.
- c) Sumaria.- La que se hace al final del curso.

B). EJECUCION DE LA EVALUACION

La ejecución de la evaluación es la etapa del proceso de eva

luación en la que se busca el logro de los objetivos por --- medio de la aplicación de los instrumentos y el análisis de los resultados.

Esta etapa se divide en: del programa, del técnico y de los participantes.

Del programa:

Para evaluar un programa de capacitación se deben tener en cuenta varios aspectos:

- Si el contenido fue el adecuado.
- Si el tiempo para cada tema fue suficiente.
- Si el horario en que se desarrolló el curso fué el más --- idóneo.
- Si la metodología que se propuso fue la adecuada.
- Si la organización y desarrollo del evento fueron las adecuadas.

Del Técnico:

Para evaluar la actuación de los técnicos se tienen que tomar en cuenta algunos indicadores:

- Si planeo bien su exposición.
- Si presentó objetivos.
- Si motivó y despertó el interés del grupo.
- Si tuvo dominio del tema.
- Si utilizó un lenguaje claro.

- Si hizo participar al grupo.
- Si se ajustó al programa.
- Si utilizó los materiales didácticos adecuados.
- Si fue adecuada su actitud hacia el grupo.

De los participantes.

Al evaluar a los participantes se debe considerar si se va -- a evaluar el aprovechamiento y la actitud que mostraron los -- mismos hacia el curso, o sólo uno de éstos aspectos.

Si se va a evaluar el aprovechamiento de los participantes -- los instrumentos se harán de acuerdo al contenido del curso.

Para evaluar la actitud de los participantes se deben consi-- derar algunos aspectos:

- El interés que mostraron.
- Si trabajaron motivados.
- La participación que tuvieron.
- La cooperación que aportaron.
- Si la comunicación fué adecuada.
- La asistencia regular y puntual durante el curso.

Después de que se aplican los instrumentos de evaluación, se procede a:

- La tabulación de datos.
- Al tratamiento estadístico.
- Al análisis.
- La redacción del informe.

El que nos indicará los logros y las deficiencias que tuvo el curso lo cual permitirá retroalimentar todo el proceso de -- enseñanza-aprendizaje, para futuros eventos.

C). EVALUACION A LARGO PLAZO O SEGUIMIENTO.

Para que una evaluación sea integral se debe continuar en los centros de trabajo, con una actividad de seguimiento. Porque sólo así se podrán apreciar los cambios de conducta producidos en los capacitandos.

Las actividades que se realizan al efectuar la evaluación a largo plazo o seguimiento son las siguientes:

- Observación del trabajo real.
- Informes de superiores.
- Revisión del producto final.

Observación del trabajo real.

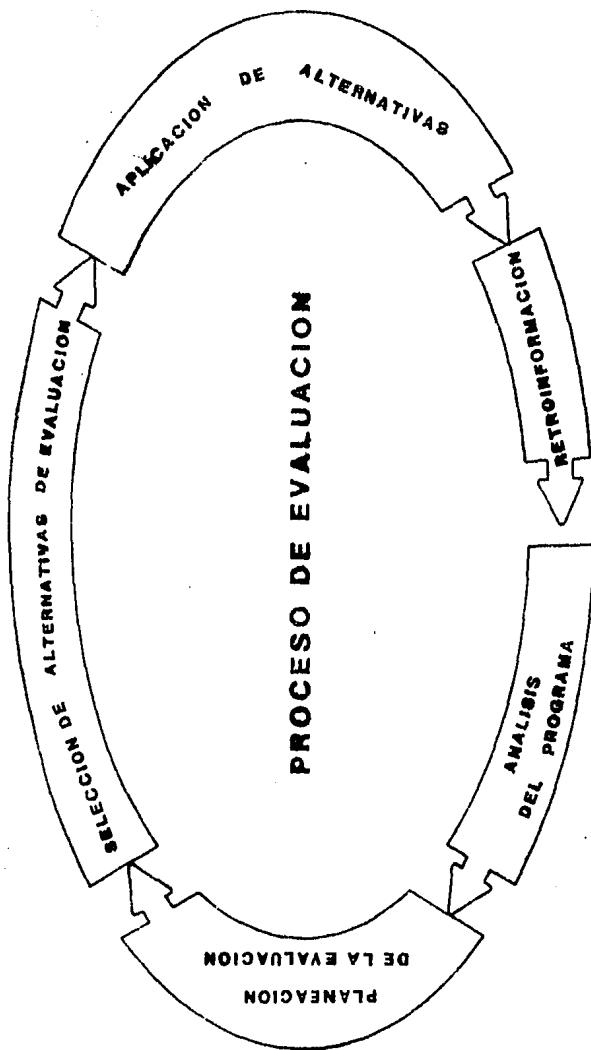
Este tipo de observación se realiza al término del curso, --- cuando los participantes ya se encuentran ubicados en su lugar de trabajo.

Consiste en observar los cambios y mejoras producidos en el desempeño de sus funciones para determinar si se lograron los objetivos propuestos en el curso. Esta observación se complementa con los informes de los superiores.

Informes de superiores.

Para efectuar esta actividad se tiene que hacer una entrevista con el jefe inmediato superior del capacitando con el fin de conocer las mejoras que éste ha logrado en el desempeño de sus actividades o si fue muy poco lo que mejoró.

Revisión del producto final.



Después de hacer la observación del trabajo real y de tener - informes de los superiores se procederá a ver si los cambios de conducta propuestos en los objetivos se lograron con el -- curso y si se lograron los niveles de eficiencia esperados.

Si por el contrario se encuentra que todavía existen deficiencias en el desempeño de las funciones del capacitando se deberá revisar desde la planeación del curso para saber en donde estuvieron las fallas que impidieron lograr los objetivos.

C.P. JESUS GARDUÑO VILLA-
VICENCIO, OFICIAL MAYOR -
DEL DEPARTAMENTO DEL DIS-
TRITO FEDERAL:

"Una buena administración sólo pue-
de conseguirse con sentido político,
una buena política prefiere a su --
vez de una administración eficiente,
eficaz, honesta, responsable y con-
gruente a fin de hacer más acordes
los objetivos con las estrategias -
y los fines con los medios".

5.2. PRINCIPIOS DE LA EVALUACION.

Los siguientes principios, se presentan en base a las necesi-
dades detectadas en cada uno de los departamentos de capacita-
ción, que se investigaron:

1. La evaluación debe conocer los objetivos de los eventos -- de capacitación con los resultados e identificar las variaciones y los problemas que se susciten en el desarrollo.
2. La evaluación debe ser cooperativa, es decir, todos los -- que forman parte del proceso de evaluación, a quienes son afectados, deben participar en él, para lograr su perfeccionamiento dando sus opiniones, haciendo investigaciones, estudios de campo, etc.

3. La evaluación debe ser continua, como parte del proceso de capacitación que establece las bases para la planeación de los eventos posteriores.

4. La evaluación debe ser específica porque necesita determinar las condiciones más adecuadas en que pueden ser ejecutados los programas.

5. La evaluación debe utilizar métodos uniformes con técnicas iguales para que sea más objetiva y unifique criterios en la toma de decisiones.

DR. RODRIGO MORENO RODRIGUEZ,
DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y
DESARROLLO DE PERSONAL DE LA
COORDINACION GENERAL DE ESTU
DIOS ADMINISTRATIVOS DE LA -
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA:

"Estamos convencidos de que la capacitación y la motivación vienen a resultar los elementos fundamentales de apoyo a todo este proceso, pero capacitación entendida no como cursos sueltos, aislados, desvinculados de las necesidades programáticas de las dependencias y de los sistemas escalafonarios, -- sino capacitación para el mejoramiento integral de los servidores del estado y de la función en si misma, motivación entendida como un principio de reconocimiento, -- mediante el otorgamiento de premios estímulos y recompensas a los trabajadores que se distinguan dentro de la administración".

5.3. EVALUACION INMEDIATA.

5.3.1. MARCO DE REFERENCIA.

La evaluación, como cualquier otro proceso, está compuesto de -- una serie de sistemas, técnicas y métodos que independientemente de su propio funcionamiento, actúan como partes integrantes de -- un todo en virtud de su interdependencia, haciendola dinámica y continua con relación a las etapas que integran la capacitación.

La evaluación de eventos de capacitación se divide en inmediata y mediata -seguimiento- de acuerdo al momento de su aplicación - y al fin perseguido, es decir, la inmediata se realiza en el --- aula de instrucción al término del evento, de un tema importante o de alguna parte lo suficientemente amplia y va encaminada a -- determinar los factores que influyen en el desarrollo del mismo como pueden ser: aprendizaje, temas técnicos, instalaciones, -- organización, etc. La mediata es aquella que se lleva a cabo --- cuando los capacitandos han regresado a su campo de trabajo y se aplica en un plazo de tres o doce meses y su objetivo es comprobar los alcances del evento fundamentalmente en cuanto a cambios de conducta favorables hacia la organización, el aumento de productividad y el autodesarrollo de los participantes, considerando también que existen fuerzas actuantes que puedan influir en - los comportamientos, tales como: organización, tendencias, inquietudes, tecnología, medios, factores individuales, etc.

La evaluación inmediata consiste en recabar información entre -- los participantes para conocer su opinión acerca de si el evento alcanzó a corto plazo los objetivos.

5.3.2. OBJETIVO GENERAL.

Contar con un sistema que permita evaluar todos los programas de capacitación impartidos por el Departamento de Capacitación de la Dirección de Personal.

5.3.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Determinar a través de los resultados generales de la evaluación, si el programa cubrió las necesidades de capacitación detectadas por el diagnóstico.

Analizar los conocimientos adquiridos por los participantes en el curso y conocer la efectividad de las técnicas y materiales pedagógicos utilizados.

Reestructurar y superar constantemente los eventos por medio de los resultados de la evaluación.

5.3.4. AREA DE APLICACION.

El área de evaluación, es la responsable del diseño y elaboración de los cuestionarios, así como del análisis, tabulación, interpretación y reporte de los resultados obtenidos en la aplicación de dichos cuestionarios.

5.3.5. NORMAS DE OPERACION.

1. Se evaluarán todos los eventos de capacitación, aplicando la técnica de evaluación por cuestionarios. En programas específicos se aplicarán otras técnicas.
2. Los cuestionarios serán elaborados de acuerdo a los lineamientos fijados por este manual.
3. La aplicación de los cuestionarios será hecho por un técnico de la oficina de evaluación.
En su defecto se aplicarán por la persona designada por el Jefe del Departamento de Capacitación, considerando las necesidades, cambios de políticas, disponibilidad, etc., de la Dirección de Personal.

4. La tabulación se hará utilizando un método cuantitativo que proporcione información veraz de los resultados del evento.
5. La interpretación de los resultados será representada por medio de gráficas o cuadros que proporcionen claridad y sencillez en la información.
6. El reporte se elaborará de acuerdo a la metodología -- establecida en este módulo.

5.3.6. DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES.

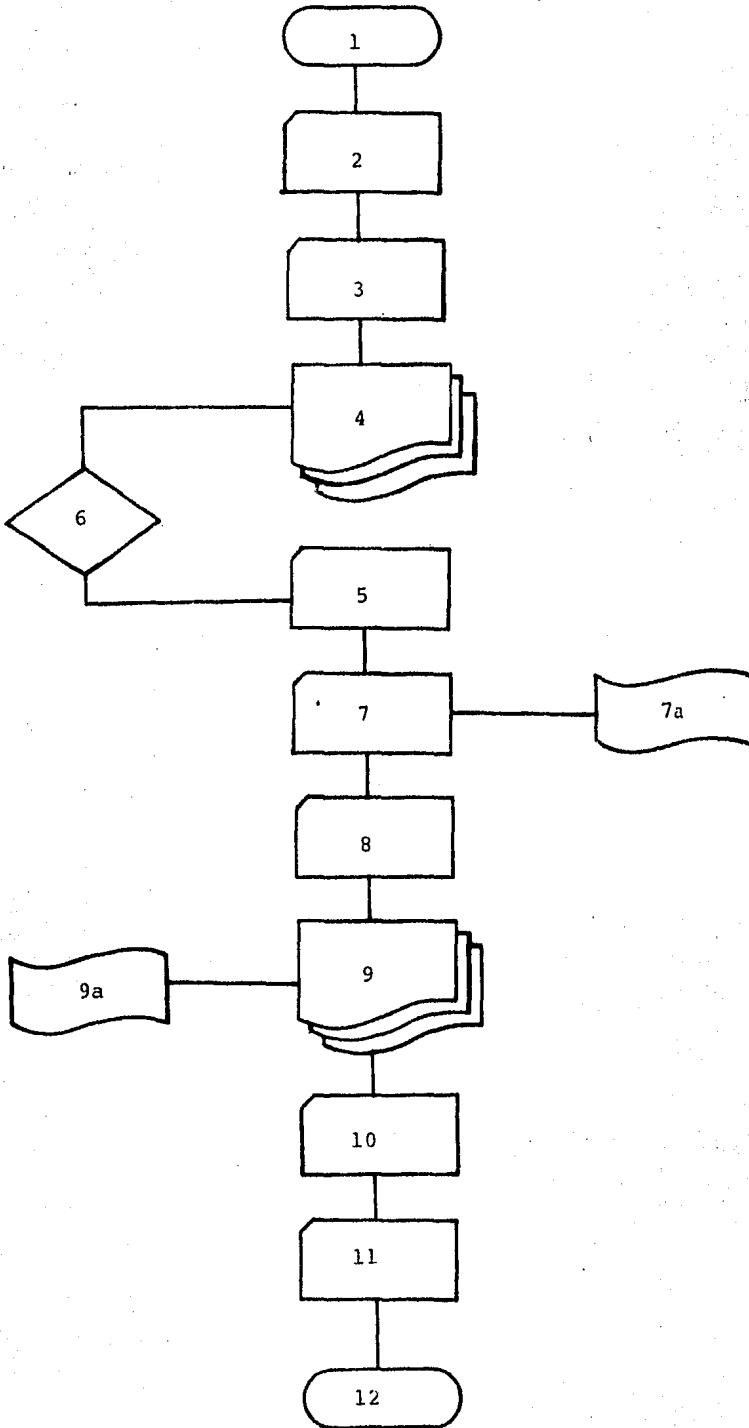
1. Recepción de la solicitud por escrito, en la cual, la Oficina de Desarrollo de Programas, solicita los cuestionarios de evaluación, señalando el número de participantes, a quien va dirigido y fecha en que deben --- entregarse.
2. Análisis del programa para conocer la información dirigida a los participantes, así como los objetivos que se persiguen con los cursos de capacitación.
3. Diseño y elaboración del cuestionario, con base en los puntos anteriores, cuando sea de aprendizaje se hace - en coordinación con el técnico, quien proporcionará -- las claves de respuestas del mismo.
4. Se procede a la aprobación y autorización del Jefe del Departamento de Capacitación.
5. Una vez aprobado el proyecto del cuestionario, se mecanografía y se reproduce de acuerdo a las necesidades.

6. Al finalizar la exposición del evento, los técnicos -- en evaluación o coordinadores procederán a aplicar los cuestionarios de evaluación, indicando la forma de resolverlo, aclarando cualquier duda de los participantes, en colaboración con el técnico.
7. La Oficina de Desarrollo de Programas, entrega al ---- Area de Evaluación y Seguimiento los cuestionarios --- aplicados.
8. Se lleva a cabo el análisis y tabulación de los cuestionarios, tomando como base la naturaleza de los reactivos.
9. El reporte se elabora de acuerdo a la metodología previamente establecida, representando la tabulación e -- interpretación de resultados por medio de cuadros y gráficas.
10. El control de resultados se lleva por tipo de evento - y nivel de participantes, para determinar las deficiencias de los programas de capacitación y en base a ello, se elabore un plan de mejoramiento.
11. Envío del reporte a las autoridades correspondientes, - asimismo se entrega copia a la Oficina de Desarrollo - de Programas, señalando las fallas u obstáculos que -- hallan existido en los eventos para que proceda a corregirlos.

5.3.7. DIAGRAMA DE FLUJO

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

1. Inicio del diagrama.
2. Recepción de la solicitud con un programa anexo, de la oficina de Desarrollo de Programas.
3. Análisis del programa.
4. Diseño y elaboración del cuestionario de evaluación.
5. Autorización del Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo.
6. Autorizado o pendiente.
7. Mecanografía y reproducción del cuestionario.
- 7a. Se archiva copia.
8. Aplicación de los cuestionarios por un técnico de la Oficina de Evaluación.
9. Diseño y elaboración del reporte.
- 9a. Se archiva copia.
10. Plan de mejoramiento.
11. Se envía reporte a las autoridades correspondientes.
12. Término del diagrama.



5.3.8. DISEÑO Y ELABORACION DE CUESTIONARIOS.

Para proceder al diseño y elaboración de cuestionarios, - se debe identificar las distintas clasificaciones que --- existen de las pruebas según su tipo:

FORMALES:

a) Pruebas formales e informales: Son las llamadas test, - y son consideradas como resultado de la experiencia -- e investigación del especialista.

INFORMALES:

Son aplicadas esporádicamente y en casos especiales por - el técnico y puede ser la base de las pruebas formales.

ESCRITAS:

b) Pruebas escritas y orales: Son aquellas compuestas por reactivos, que el participante debe responder por es-- crito, facilitando el análisis y tabulación.

ORALES:

Son aquellas donde se busca el contacto personal para cono - cer principalmente las reacciones de los participantes.

GRADUADAS:

c) Pruebas graduadas y no graduadas: Son aquéllas que se - elaboran por orden de dificultad creciente.

NO GRADUADAS:

Las preguntas tienen el mismo valor:

b) Pruebas individuales y colectivas.

INDIVIDUALES:

Son la evaluación del programa de capacitación por cada --
participante.

COLECTIVAS:

Son la evaluación del evento por subgrupos que ejecutan --
una prueba en común.

INICIALES:

e) Pruebas iniciales y finales: Son aquellas que se apli--
can al inicio del evento para conocer el grado de cono-
cimientos que posee el participante sobre el tema que -
se tratará en la capacitación.

FINALES:

Son aquellas que se aplican al terminar el curso o cada --
unidad del mismo y sirven para conocer el avance de conoci-
mientos en los participantes de acuerdo al objetivo fijado.

5.3.9. ELEMENTOS PARA LA CONFECCION DE LOS REACTIVOS.

Dentro de la clasificación de las pruebas, se ha visto que
se pueden confeccionar diferentes tipos de preguntas, de -
acuerdo al enfoque que se le de al cuestionario.

a) Preguntas estimativas: (Con escala de alternativas).

EJEMPLO:

Considera usted que la capacitación de personal por medio de este tipo de seminario es:

Inadecuada	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	Adecuada
	1	2	3	4	5		

b) Preguntas de Complemento:

EJEMPLO:

El camino que siguen los grupos para su interacción, interinfluencia e interdependencia dentro de un grupo formalmente establecido, se denomina:

c) Preguntas con Alternativas:

EJEMPLO: Se denomina Grid Gerencial a:

- La forma de administrar a su personal.
- Los procesos de cambio en los cuales las personas se involucran en las decisiones de la empresa y se desarrollan junto con ella.
- La representación gráfica de los estilos de dirección.

d) Preguntas Cruzadas:

EJEMPLO:

A) LIDERAZGO

La relación que tienen las personas para alcanzar una meta en común.

B) RECURSO HUMANO

Es una respuesta o estímulo determinado, reconocido como retroalimentación o retroinformación.

C) INTERDEPENDENCIA

Es el resultado de un estilo de dirección por medio del cual, se obtienen resultados a través del trabajo conjunto.

D) FEEDBACK (RETROALIMENTACION).

Conjunto de elementos importantes, que forman parte de un organismo social.

E) Preguntas Abiertas:

EJEMPLO:

En materia impositiva, ¿en qué tema(s) le gustaría profundizar?

Exite una gran variedad de tipos de preguntas, por lo que sólo se

han dado algunos ejemplos de los que se consideran como los más importantes. Sin embargo, se mencionan a continuación algunos -- otros como base de información.

5.3.10. CUESTIONARIOS.

Para poder estructurar los cuestionarios se deben contar con las siguientes características:

- a) Evocación Selectiva (Con base dada)
- b) Comparación de dos cosas (Con base dada)
- c) Decisión (En pro o en contra)
- d) Causas o efectos
- e) Resumen de unidad o tema tratado
- f) Ilustración y ejemplos
- g) Discusión
- h) Crítica
- i) Etc.

Conocidos los puntos anteriores, la elaboración del cuestionario se hace de acuerdo a la naturaleza del evento de capacitación y su diseño se determina por los siguientes elementos:

- A) ENCABEZADO.-- Contiene los nombres de las dependencias - responsables del evento.
- B) INTRODUCCION: Explica al participante las causas y motivos que se persiguen al aplicar el cuestionario.
- C) INTRODUCCIONES.-- Son la explicación de las actividades que tiene que llevar a cabo el sujeto, --- para resolver la prueba y la forma en que anotará sus respuestas.

- D) CONTENIDO. - El contenido del cuestionario debe estar formado con preguntas que sirvan para evaluar el aprendizaje, la eficiencia del curso, la efectividad de los expositores, --- métodos y técnicas de capacitación y la -- coordinación del programa.

Las recomendaciones que se hacen para la elaboración de los reactivos son las siguientes:

- I. Escribir las preguntas con claridad y sencillez.
- II. Escribir las preguntas en forma concisa.
- III. Abarcar todos los puntos de enseñanza o de evaluación.
- IV. Elaborar las preguntas de manera que sólo haya una -- respuesta y ésta sea corta.
- V. No tomar partes íntegras de la información impresa en el material de apoyo, para elaborar las preguntas.

- E) OBSERVACIONES: Al final del cuestionario, se dejan varios renglones en blanco, para que el -- participante anote sus observaciones o -- sugerencias.

A continuación se presentan unos cuestionarios con características idóneas para la evaluación de programas de capacitación de la Dirección de Personal.

CARACTERISTICAS:

- a) Fácil aplicación.

- b) Poco tiempo en la resolución.
- c) Fácil comprensión de los participantes.
- d) Proporcionan información clara y específica.
- e) Bajo costo de operación.
- f) Fácil tabulación.

DIRECCION DE PERSONAL

SUBDIRECCION DE PLANEACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

INTRODUCCION:

Con el fin de mejorar este tipo de seminarios, agradeceremos gratificar las preguntas que a continuación se enlistan. Sus respuestas serán de gran importancia, pues gracias a ellas - podremos fijar nuevas metas y servir a ustedes de una manera eficaz.

INSTRUCCIONES:

En la parte superior de la siguiente hoja, se encuentra un esquema, que le servirá de guía para calificar la eficiencia del curso.

Dicho esquema consta de una escala de porcentajes que aparecen - en la parte izquierda, y en la parte superior se encuentra el -- número de la pregunta.

Usted deberá gratificar uniendo por medio de una línea los puntos marcados en el interior del cuadro, de acuerdo con el valor que asigne a cada pregunta y considerando la siguiente escala.

100%

MUY BUENO

80 % BUENO
 60 % REGULAR
 40 % MALO
 20 % MUY MALO

GRACIAS POR SU COLABORACION.

	P R E G U N T A S								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
100%									
80%									
60%									
40%									
20%									

1. ¿La combinación de teoría y práctica en éste seminario fué?
2. ¿El nivel de conocimientos adquiridos en éste curso fué?
3. ¿La utilidad de los temas, de acuerdo con las funciones de trabajo fué?
4. ¿Los ejemplos utilizados en la exposición de los temas fueron?
5. ¿Los conocimientos de los técnicos sobre los temas fueron?
6. ¿La forma en que los técnicos estimularon a los participantes para que plantearan las dudas sobre los temas fué?

7. ¿La coordinación de las actividades y servicios fué?

8. ¿Las técnicas y materiales educacionales fueron?

9. ¿La participación activa del grupo fue?

OBSERVACIONES:

DIRECCION DE PERSONAL

SUBDIRECCION DE PLANEACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS

HUMANOS

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

INTRODUCCION:

Con el fin de mejorar este tipo de seminarios, agradecemos contestar las preguntas que a continuación se enlistan.

Sus respuestas serán de gran importancia, pues gracias a ellas podremos fijar nuevas metas y servir a ustedes de una manera eficaz.

INSTRUCCIONES:

Anote con una "X" en el espacio que considere conveniente tomando como punto de referencia la escala estimativa que aparece en el lado izquierdo y las preguntas que se anexan en la parte superior.

La mayor valoración será siempre el número cinco y por consiguiente la calificación menor será el número uno, pudiendo presentarse

calificaciones intermedias.

EJEMPLO:

	El nivel de aprendizaje - en este seminario fue:
MUY BUENO	5
BUENO	4 X
REGULAR	3
MALO	2
MUY MALO	1

En este ejemplo el participante juzgó que el aprendizaje fue bueno, sin llegar a la escala de muy bueno, por lo que marcó una -- "X" el número cuatro de la escala.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

La combinación de teo-
ría y práctica en és-
te seminario fué:

El nivel de conoci-
mientos adquiridos
en este curso fue:

La utilidad de
los temas de -
acuerdo con las
funciones de su
trabajo fue:

5

4

3

2

1

Los ejemplos utilizados en la exposición de los temas fueron:

La secuencia de los temas desarrollados en este seminario fue:

Los conocimientos de los técnicos sobre los temas fueron:

1

2

3

4

5

La forma en que los técnicos contestaron a las preguntas que les formularon fue:

El interés que despertaron los técnicos en su exposición fue:

La forma en que los técnicos estimularon a los participantes para que plantearan sus dudas sobre los temas fue:

1

2

3

4

5

La coordinación de las actividades y servicios fue:

Las técnicas y materiales educativos fueron:

La participación activa del grupo fue:

5

4

3

2

1

OBSERVACIONES:

DIRECCION DE PERSONAL

SUBDIRECCION DE PLANEACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE INSTRUCTORES

INTRODUCCION:

Con el objeto de perfeccionar constantemente este tipo de eventos, agradeceremos calificar los factores que a continuación se enlistan.

Sus evaluaciones serán de gran importancia, pues gracias a ellas podremos planear eficazmente los que se realicen en el futuro.

INSTRUCCIONES:

De acuerdo a su criterio marque con una "X" el cuadro correspondiente al factor y nombre del técnico, respecto a la escala que aparece en la parte superior de este cuestionario; considerando el cinco como el valor más alto y al uno como el más bajo.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

TECNICOS.

FACTORES	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Precisó sus objetivos de instrucción.																
Despertó interés en los asistentes.																
Fue claro en su exposición.																
Los ejemplos que utilizó fueron adecuados.																
Su exposición siguió una secuencia lógica.																
Resolvió las dudas satisfactoriamente.																
Su técnica de enseñanza fue adecuada al tema.																
Utilizó ejercicios prácticos para ilustrar el tema																
Propició material de estudio.																
Utilizó adecuadamente ayudas visuales (Pizarrón, rotafolio, etc).																

OBSERVACIONES:

1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

5.3.11.- ANALISIS Y TABULACION DE CUESTIONARIOS.

El análisis y tabulación de los cuestionarios de evaluación, debe partir de una clasificación de preguntas cuantitativas y cualitativas.

a) Preguntas Cuantitativas:

Sirve para determinar la eficiencia y eficacia en general del aprendizaje del evento, expositores, métodos, técnicas y coordinación.

Su tabulación debe ser lo más objetiva posible, por lo que se recomienda el método de cuantificación porcentual con representación gráfica.

METODO DE CUANTIFICACION PORCENTUAL CON REPRESENTACION GRAFICA:

Este método sirve para evaluar los resultados de los cuestionarios por medio de porcentajes parciales o totales.

Cuando la evaluación es parcial, se debe considerar cada una de las preguntas del cuestionario, tomando el valor de la escala que fue marcado por el participante y el valor que se considera óptimo. Una vez determinados todos estos valores, se aplican los procedimientos establecidos.

b) Preguntas Cualitativas:

Son aquellas que proveen de información acerca de las observaciones y opiniones, que los participantes señalan de evento.

Su tabulación es muy sencilla, ya que solamente se toma en cuenta la frecuencia de incidencias y se establece un orden jurídico.

Cuando por alguna circunstancia especial no hay incidencias, -- la tabulación se lleva a cabo, de acuerdo al criterio de la --- persona encargada de analizar los cuestionarios y de la persona que fungió como técnico, estableciéndose un orden en relación - a su importancia.

5.3.12. DISEÑO DEL REPORTE.

La metodología que se utiliza en la elaboración del reporte, -- está delineada por los siguientes puntos:

- a) Ordenación de datos: Consiste en examinar y valorar la infor mación recopilada.
- b) Organización del Informe: Es determinar la importancia y --- complejidad del problema y la actitud del lector al mismo.
- c) Análisis e interpretación de Datos: Consiste en utilizar --- gráficas y tablas.
- d) El estilo del Informe: Se refiere a las cualidades de clarí- dad y concisión evitando errores gramaticales y adaptando - técnicas adecuadas de exposición.
- e) Presentación y envío del informe.

LIC. ALEJANDRO CARRILLO
CASTRO, COORDINADOR ---
GENERAL DE ESTUDIOS ---
ADMINISTRATIVOS DE LA -
PRESIDENCIA DE LA REPUB-
LICA:

"Somos un país en marcha, precisa- mente por eso tenemos la convic- ción de que al avanzar debemos -- hacer el esfuerzo de abarcar cada vez con mejores instrumentos, --- mejor organizados, con mayor efi- ciencia, eficacia, congruencia, - honradez y una mayor participa- ción, para que efectivamente la - administración pública, sea la -- manera en que coparticipe pobla- ción y gobierno para llevarla a - hasta sus últimas consecuencias - y lograr sus mejores resultados".

5.4.- OTRAS TECNICAS DE EVALUACION.

5.4.1.- MEDIDAS DE LA PARTICIPACION

Es la forma más común y consiste como su nombre lo indica en --- medir la participación de los capacitados enlistados en términos de números o de porcentajes, o el porcentaje del éxito alcanzado en cada programa.

5.4.2.- COMPARACION DE PROGRAMAS SEMEJANTES.

Este tipo de evaluación es poco efectiva, ya que consiste en tomar como base de comparación, los cursos que se han impartido -- en otras empresas similares o parecidas.

5.4.3.- COMPARACION CON UN CONCEPTO HIPOTETICAMENTE IGUAL AL DEL PROGRAMA.

Es poco operativo debido a las diferencias de criterios que pueden existir en la fijación de una norma sobre la cual el programa debe ser comparado, hasta llegar a los objetivos.

5.4.4.- CUESTIONARIOS.

Son pruebas escritas elaboradas con el fin de conocer la eficiencia de los programas y es la base para reafirmar la necesidad de seguir dando el mismo tipo de cursos, o por el contrario, ver la conveniencia de modificarlas.

5.4.5.- ENTREVISTA.

Las entrevistas pueden ser de dos formas: dirigidas y semi-dirigidas de acuerdo al tipo de evaluación que se desee.

DIRIGIDA:

Es aquella que se elabora previamente y está limitada por su --- contexto, es decir, no permite otro tipo de comunicación.

SEMI-DIRIGIDA:

Aún cuando se tiene un formato previamente elaborado se da mayor libertad de comunicación a ambas partes.

5.4.6.- OBSERVACION DIRECTA O INDIRECTA.

DIRECTA:

Es aquella en la que propio investigador va al lugar de trabajo y observa las formas de conducta del trabajador comparándolas -- con lo anterior al programa de capacitación.

INDIRECTA:

El investigador se basa en información recopilada por los jefes o supervisores del trabajador.

CONCLUSIONES

- El técnico en capacitación es el medio que va a sensibilizar a los trabajadores para aumentar la eficacia y eficiencia en la producción y productividad en el sector público.
- El técnico en capacitación se ubicará dentro del contexto de la capacitación como el realizador de los programas de dicho contexto.
- La formación del técnico de la capacitación en el sector público influirá en que sea la parte medular del proceso de capacitación para obtener un alto índice de conocimientos y habilidades en los trabajadores.
- La capacitación y el adiestramiento se deben tomar como una verdadera actividad hacia el cambio y no tomar a la ley como una obligación estricta para su cumplimiento si no tomarla como una base de derecho.
- La ley consigna que la obligación de todas las Instituciones, es dar permanente o periódicamente la capacitación, para contar con personal más capacitado y pueda ascender en los casos de vacantes y puestos de nueva creación y obtener así mejores ingresos.
- La metodología de toda investigación es una parte lógica, ya que es un procedimiento que nos permitiera alcanzar un fin determinado y que en este caso nos permitió analizar cada una de las etapas de la capacitación y ver la importancia de que todo recurso humano debe tener un desarrollo a través de la impartición adecuada de la capacitación y adiestramiento.
- El proceso de la capacitación nos permitiera detectar las necesidades de la Institución y con base en estas, se podrán elaborar los programas de capacitación y adiestramiento, para que de ahí se ejecuten con las técnicas necesarias según el programa y por último evaluar todo el proceso, para ver si se cumplieron los objetivos fijados.
- El delinear adecuadamente las funciones del recurso humano, que participa en el cumplimiento del proceso de la capacitación, ayudara a que no se dupliquen estas y se cumpla el principio básico de la administración y que es la "Unidad de Mando".
- La formación del técnico en capacitación, dentro del sector público, se hace con el fin de dirigir el aprendizaje hacia resultados previstos de la manera más óptima, tomando en cuenta el planear el proceso de la capacitación y obtener en la práctica, verdaderos servidores públicos.

- El contenido de la orientación didáctica al técnico en capacitación, es el de contar y aprovechar; la comunicación, el conocimiento del adulto, el proceso enseñanza-aprendizaje, la tecnología educativa, las técnicas didácticas, y la evaluación, para cumplir con la ejecución de programas.
- La base primordial para llevar a cabo el proceso de capacitación, es a través, de las unidades de capacitación y desarrollo.
- La planeación didáctica permitira al técnico en capacitación - el acondicionamiento de situaciones que propicien experiencias de aprendizaje y conduzcan a los capacitados a los cambios específicos que se deseen.
- Las técnicas didácticas son maneras o formas racionales de conducir una o más fases del aprendizaje, orientadas a facilitar la enseñanza hacia actitudes positivas.
- Los instrumentos de evaluación son una fase importante del proceso de la capacitación y que estos nos van a permitir recabar información a cerca de las diferentes formas de conducta del capacitado y la eficacia y eficiencia de las técnicas didácticas empleadas por el técnico.
- Los instrumentos de evaluación van a ser todos aquellos que nos permitan medir o cuantificar el aprendizaje.
- El empleo adecuado y selección de los materiales didácticos - más idóneos en la instrucción le permitirán al técnico en capacitación lograr alcanzar los objetivos propuestos en el curso a impartir.
- El técnico obtendra la efectividad y eficacia del aprendizaje mediante la selección o la preparación de ayudas para la capacitación que complementen la estrategia básica de la instrucción.
- La determinación de necesidades de capacitación será la actividad que debe ser pervia a cualquier acción de capacitación.
- El procedimiento de la determinación de necesidades de capacitación nos permitira identificar las diferencias medibles y cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas en los objetivos del puesto y aquellos que presente una persona.
- El empleo adecuado y selección de una metodología apegada a - las necesidades y objetivos que pretendemos alcanzar nos permitira obtener una eficiente y eficaz detección de necesidades, con el fin de determinar los síntomas o evidencias existentes en una capacitación.

- La preparación y presentación cuidadosa de los objetivos, políticas y el plan de trabajo de capacitación nos proporcionaran la base y control en la elaboración de programas de trabajo.
- La elaboración de programas tendra fundamentalmente la importancia de dirigirse hacia los objetivos principales que deberan de cubrir dicho programa de trabajo.
- La selección de las técnicas y materiales didácticos adecuados implican una organización y secuencia que nos permitan un control sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje que vaya obteniendo el capacitado.
- Los diversos instrumentos de evaluación que sean utilizados a través de los diferentes reactivos existentes nos permitirán de terminar el grado en el que se han logrado los objetivos educativos previamente determinados.
- El aprendizaje en el adulto, implica un proceso neuro-psicológico que nos permite obtener una integración del conocimiento por medio de la atención, comprensión, asimilación, imitación, repetición y ejercitación que conduce a un cambio de conducta.
- El técnico en capacitación deberá de tener en cuenta que es un adulto al igual que los participantes y como ellos, está sujeto a la influencia de la interacción del grupo.
- Tendra experiencia de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje, con una persona o con un grupo para lograr el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Toda evaluación realizada adecuadamente no representa la acción tendiente a obtener información precisa y contable de los efectos directos que la capacitación tuvo sobre los participantes.
- Las unidades de capacitación y desarrollo en el sector público proporcionarán a los trabajadores una capacitación realista e i d ó n e a, conforme a sus necesidades y posibilidades.
- Toda unidad de capacitación y desarrollo en el sector público - deberá de presentar una estructura adecuada para poder así desarrollar adecuadamente sus programas y objetivos de capacitación.
- El establecer un sistema general de capacitación personal estrechamente vinculada con las necesidades programáticas y el sistema escalafonario de las dependencias, propiciarán una superación individual y colectiva del personal.
- Una de las principales funciones que tiene como fin en la determinación de necesidades de capacitación es la de proporcionar -

- capacitación en base a necesidades objetivas por satisfacer, debido a las deficiencias en preparación técnica del personal en la ejecución de sus labores.
- Las técnicas de entrevista y cuestionario serán herramientas esenciales para la determinación de necesidades de capacitación, debido a que con ellas nos daremos cuenta de la carencia o deficiencia con que desarrolla una persona su puesto o función y así poder establecer un programa de capacitación adecuado.
- El planteamiento de diferentes tipos de comunicación durante la capacitación debiera llevarse una comunicación directa entre el técnico y cada uno de los participantes, para lograr una correcta fundamentación de la instrucción.
- Toda correcta fundamentación de la instrucción, nos permitira lograr una optimización del aprendizaje en los capacitados y así lograr los objetivos del programa.
- Para desarrollar un programa de capacitación el técnico en capacitación debiera presentar un amplio conocimiento y dominio en el curso a impartir, logrando esto con una adecuada y optima planeación de la instrucción a seguir en el programa.
- La planeación de la instrucción va estar apoyada de las técnicas de instrucción, materiales didácticos comunicación y sobre todo los conocimientos que tenga el técnico en capacitación en el desarrollo del programa.
- El técnico en capacitación detectara cuales son las características del grupo o individuo en tanto actitudes personales y de trabajo para poder conducir la enseñanza y lograr un aprendizaje de acuerdo a los objetivos planteados.

RECOMENDACIONES

- Las funciones del técnico y del instructor, se deben de delinear, ya que en el sector público las toman como diferentes y lo que es en la práctica, son las mismas funciones.
- Todo técnico en capacitación debe planear adecuadamente la instrucción, ya que si no se prevén las actividades a cumplir, fracazan los objetivos fijados.
- La instrucción siempre se debe de dar sobre necesidades técnicas, ya que es donde se ve el avance de la productividad.
- La importancia de sensibilizar a los capacitados, es que acepten una actitud hacia el cambio.
- Todo técnico en capacitación, siempre debe estar bien preparado, tanto administrativamente, así como culturalmente, de otro modo fracaza al impartir la capacitación.
- La utilización de los medios didácticos, siempre deben ser seleccionados minuciosamente para lograr así una adecuada capacitación.
- El técnico en capacitación debería de establecer concreta y objetivamente los programas de trabajo, con el fin de poder lograr optimamente los objetivos de enseñanza-aprendizaje sobre los capacitados.
- Debería de establecer adecuadamente los canales y medios de comunicación el técnico en capacitación para lograr un buen desarrollo del proceso y programa de capacitación entre los capacitados.

Art.153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la S.T. y P.S. .

Art.153-B.- Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados.

Art.153-D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento.

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

Art.153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Art.153-G.- Durante el tiempo en que untrabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta.

Art.153-H.- Los trabajadores a quienes se impartira capacita--
ción o adiestramiento están obligados a:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y de
más actividades que formen parte del proceso de capacita-
ción o adiestramiento.

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y -
de aptitud que sean requeridos.

REGISTRO DE PROGRAMAS

DIRECCION _____
SUBDIRECCION _____
UNIDAD O DEPARTAMENTO _____ OFICINA _____
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA _____
INSTRUCTOR _____ EJERCICIO _____

CURSO	NIVEL	DURACION	No. DE PARTICIPANTES	PERIODO	OBSERVACIONES

SUMINISTRO DE MATERIALES DIDACTICOS

DIRECCION _____
SUBDIRECCION _____
UNIDAD O DEPARTAMENTO _____ OFICINA _____
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA _____
INSTRUCTOR _____ EJERCICIO _____

CURSO	PERIODO	MATERIALES	CANTIDAD	OBSERVACIONES

SOLICITO _____

AUTORIZO _____

RECIBIO _____

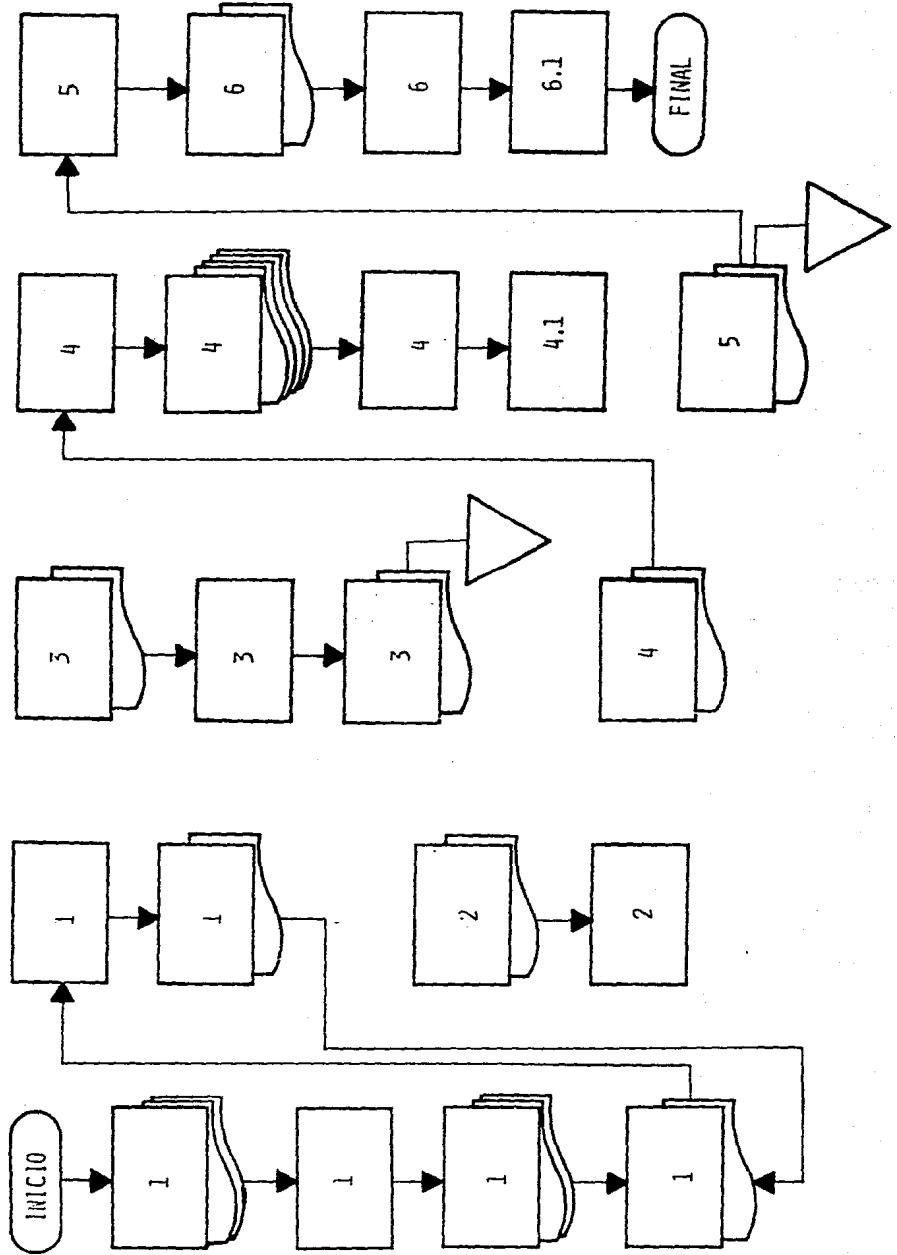
MATRIZ DE INTERRELACION DE CURSOS DE LA
INSTITUCION "X"

AÑO: _____

AREAS DE LA - INSTITUCION - "X".												OBSERVACIONES	
CURSOS DE CAPACTIVACION	Dirección de Planeación.	Oficialía Mayor.	Dirección de Administración	Dirección de Prensa y Relaciones Públicas.	Dirección de Planeación.	Dirección de Asuntos Jurídicos.	Dirección de Alimentación	Dirección de Opera- ción y Des. Social.	Dirección de Evalua- ción Programación y- Gastos.	Dirección de Coordina- ción de Planeación y Control.	Comisión Mixta de Escalaón.	Contraloría	
Redacción y Ortografía.		3		1	1	5	1	1		1	1		
Taquiografía		1		1						1			
Mecanografía		1		1						1			
Estadística							1						
Higiene y Seguri- dad Industrial.		24		1			10						
Primeros Auxilios		2					10						

U.C.D. PROCEDIMIENTO

ANEXO NO. 5



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

- Schell, E.H., Técnica del Control Ejecutivo
Fondo de Cultura Económica
México, D.F., 1958
- Haskew, L.D., y Mclendon, J.C., Esto es la Hazaña
Editorial Trillas
México, D.F., 1958
- D.I.F., Marco Jurídico del Sistema Integral de Capacitación del Personal
Editorial D.I.F.
México, D.F., 1982
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Editorial Porrúa, S.A., Ed. XXVIII
México, D.F., 1982
- Manual Técnico de la Formación de Instructores, Marco Legal de la Capacitación
Editorial D.I.F.
México, D.F., 1981
- Cuevas, Mario, Derecho Mexicano del Trabajo
Editorial Porrúa, S.A.
México, D.F., 1968
- Porras Villegas, Toribio, Contrato de Aprendizaje
Tesis U.N.A.M.
México, D.F., 1947
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley Federal del Trabajo
Editorial S.T. y P.S.
México, D.F., 1969-1970
- Cavazos Flores, Baltasar, Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistemática
Editorial Trillas
México, D.F., 1982
- I.S.S.S.T.E., Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
Editorial I.S.S.S.T.E.
México, D.F., 1982
- Colección Técnica C.N.C.A., Síntesis del Programa de Reforma Administrativa
Editorial I.S.S.S.T.E.
México, D.F., 1976

- S.S.A., La Comunicación, Colección No. 5
Editorial S.S.A.
México, D.F., 1982
- Pinto Villatoro, Roberto, Curso Formación de Instructores
México, D.F., 1983
- Sbandi, Pio, Psicología de Grupos
Editorial Herder
Barcelona, España, 1976
- Smith, David, D.I.D.: A Three-Dimensional Model for Understanding Group Communication
The 1977 Annual Handbook for Group Facilitators
University Associates, Inc. La Joya, California, U.S.A., 1977
- Vela, Andres, Teoría y Práctica de las Relaciones Humanas
Editorial Indoamericana Press
Bogotá, Colombia, 1970
- Argyris, Chris, Intergratin the Individual and the Organization
Jonh Wiley and Sons, Inc. New York, U.S.A.
U.S.A. 1964
- Caruso, Igor, Narcisismo y Socialización
Editorial Siglo XXI
México, D.F., 1979
- Bloom, Benjamin, Taxonomía de los Objetivos de la Educación
Editorial Ateneo
Buenos Aires, Argentina, 1973
- Sherwood, J., Glidewell, J., Planned Renegotiation
A norm setting O.D. Intervention
The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators
University Associates, La Joya, California
U.S.A. 1973
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Consultores Interdisciplinarios para el Desarrollo, A.C.
Desarrollo de Habilidades Directas y de Supervisión
Editorial S.H. y C.P.
México, D.F., 1982
- Maier, Norman, Toma de Desiciones en Grupo
Editorial Trillas
México, D.F., 1980

- Subdirección de Acción Cultural, Reglamentación del Centro Nacional de Capacitación Administrativa
Editorial I.S.S.S.T.E.
México, D.F., 1982
- C.N.C.A., Técnico en Capacitación
Editorial I.S.S.S.T.E., Tomo I
México, D.F., 1982
- C.N.C.A., La Capacitación como Eje de la Reforma Administrativa
Editorial I.S.S.S.T.E.
México, D.F., 1981
- Secretaria de Educación Pública, Tecnología Educativa Antología, Tomo II
Editorial S.E.P.
México, D.F., 1976
- Decaigny, T., La Tecnología Aplica a la Educación
Editorial El Atenco
Buenos Aires, Argentina, 1974
- García González, Enrique, El Maestro y los Métodos de Enseñanza
Editorial Anuiés, S.A.
México, D.F., 1976
- Nerici, Imideo, Hacia una Didáctica General Dinámica
Editorial Kapelusz
Buenos Aires, Argentina, 1973
- Alves de Mattos, Luis, Compendio de Didáctica General
Editorial Kapelusz
Buenos Aires, Argentina, 1973
- Beal, Goerge M., Conducción y Acción Dinámica del Grupo
Editorial Kapelusz
Buenos Aires, Argentina, 1964
- Ficher, Joseph, Sociología
Editorial Herder
Barcelona, España, 1972
- Kisnerman, Natalico, Grupos Recreativos
Editorial Humanitas
Buenos Aires, Argentina, 1966
- Haro Leeb, Luis, Relaciones Humanas
Editorial Edicol, S.A.
México, D.F., 1973

- Means, R.K., Metodología y Educación
Editorial Paidós
Buenos Aires, Argentina, 1970
- Villaverde, Cirigliano, Dinámica de Grupos y Educación
Editorial Humanitas
Buenos Aires, Argentina, 1970
- Dale, Edgar, Métodos Audiovisuales en la Enseñanza
Editorial Reverté, S.A.
México, D.F., 1974
- Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional
del Magisterio, Cursos de Iniciación en el Conocimiento y Em
pleo de los Medios Audiovisuales, Documentos de Trabajo
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas
Teoría y Práctica (1a y 2a parte)
Editorial Trillas
México, D.F., 1980
- C.N.C.A., Sistema General de Capacitación de los Trabajado-
res al Servicio del Estado, Documentos de Apoyo
México, D.F., 1981
- Presidencia de la República, Coordinación General de Estu-
dios Administrativos, Administración y Desarrollo de Perso-
nal No. 2 Guías Técnicas del Sistema de Administración y De
sarrollo de Personal, Documentos Básicos
- Secretaria de Salubridad y Asistencia, Establecimiento de -
Objetivos en el Proceso Administrativo de la Capacitación
Editorial S.S.A.
México, D.F., 1982
- D.I.F., Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal
Manual de Organización
México, D.F., 1980
- Amecap, Revista , Desarrollo Humano, 4º Congreso Nacional de
Capacitación y Adiestramiento
Enero - Febrero 1982
- Pinto Villatoro, Roberto, Manual para la Elaboración de Pla-
nes de Capacitación, Coparmex, Fondo Editorial
México, D.F., 1982
- S.S.A., La Comunicación dentro del Proceso Administrativo de
la Capacitación, Colección No. 4
Editorial S.S.A.
México, D.F., 1982

- Maier, Norman, Soleman, A., Supervisory and Executive Development
Jonh Wiley and Sons, Inc., New York
U.S.A. 1957
- González, J. Monroy, A., Kupferman, E., Dinámica de Grupos,
Técnicas y Tácticas
Editorial Conceptos, S.A.
México, D.F., 1978
- Recken, H., The Effect of Talktiveness on Hability to Influen
ce Group Solutions of Problems
Revista Sociometry, Vol 21
Diciembre, 1958
- Mater, Norman, Frustration: The Study a Behavior Without a -
Goal
Mc. Graw Hill Book Company Inc., New York
U.S.A., 1949
- Hoewlls, L., Becker, S., Seating Arrangement and Leadership
Emergence
Journal of Abnormal and Social Psycholgy
U.S.A., 1962
- Garza Mercado, Ario, Manual de Técnicas de Investigación
El Colegio de México
México, D.F. 1972
- Pardinás, Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en
Ciencias Sociales
Edit. Siglo XXI
México, D.F., 1975