

186
2 Gen.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Diseñar un Programa Integral de Auditoría Administrativa
que Permita Evaluar el Grado de Efectividad en el
Diseño Ejecución y Seguimiento de los
Programas de Capacitación

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JUAN JOSE RAMIREZ HERRERA

PROFESORA DEL SEMINARIO:
L.A.E. PATRICIA DIEZ DE BONILLA



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 G E N E R A L

C A P I T U L O I

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

1.2 O B J E T I V O

1.3 H I P O T E S I S

C A P I T U L O II

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- 2.1 INTRODUCCION: ASPECTOS GENERALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 2.2 CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
 - 2.2.1. CAPACITAR (CONCEPTO)
 - 2.2.2. COMENTARIO
 - 2.2.3. ADIESTRAR (CONCEPTO)
 - 2.2.4. COMENTARIO
- 2.3. DEFINICION DE SISTEMAS DE CAPACITACION.
 - 2.3.1. DEFINICION DE SISTEMAS DE CAPACITACION.
 - 2.3.2. COMENTARIO.
 - 2.3.3. PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACION.
- 2.4. MARCO LEGAL.
 - 2.4.1. INTRODUCCION
 - 2.4.2. OBLIGACIONES PATRONALES.
 - 2.4.3. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.
 - 2.4.4. CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
 - 2.4.5. ¿QUE ES ARMO?

C A P I T U L O III

ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.2. DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.2.1. INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

3.2.2. ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

3.2.3. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

3.2.4. MANUEL D' AZAOLA

3.2.5. ROBERTO MACIAS PINEDA

3.2.6. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

3.2.7. WILLIAM P. LEONARD.

3.2.8. VICTOR RUBIO RAGAZZONI

3.2.9. CUADRO COMPARATIVO

3.3. PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA

3.4. CAMPO DE APLICACION

3.5. PROCESO GENERAL DE APLICACION

3.5.1. PLANEACION

3.5.2. EXAMEN Y ANALISIS

3.5.3. EVALUACION

3.5.4. PRESENTACION

3.5.5. PERSECUCION

3.6. SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

C A P I T U L O IV

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1. INTRODUCCION.

4.2. WILLIAM P. LEONARD.

4.2.1. PROGRAMA

4.2.2. DETALLES DE ESTUDIO

4.2.3. CRITERIO DE EVALUACION

4.2.4. COMENTARIO

4.3. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

4.3.1. PROGRAMA

4.3.2. DETALLES DE ESTUDIO

4.3.3. CRITERIO DE EVALUACION

4.3.4. COMENTARIO

4.4. INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

4.4.1. PROGRAMA

4.4.2. DETALLES DE ESTUDIO

4.4.3. CRITERIO DE EVALUACION

4.4.4. COMENTARIO.

4.5. MANUEL D' AZAOLA

4.5.1. PROGRAMA

4.5.2. DETALLES DE ESTUDIO

4.5.3. CRITERIO DE EVALUACION

4.5.4. COMENTARIO.

4.6. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

4.6.1. PROGRAMA

4.6.2. DETALLES DE ESTUDIO.

4.6.3. CRITERIO DE EVALUACION

4.6.4. COMENTARIO.

4.7. VICTOR MANUEL RUBIO ROGAZZONI

4.7.1. PROGRAMA.

4.7.2. DETALLES DE ESTUDIO

4.7.3. CRITERIO DE EVALUACION.

4.7.4. COMENTARIO

4.8. CUADRO COMPARATIVO DE METODOLOGIA DE AUDITO--
RIA ADMINISTRATIVA.

C A P I T U L O V

MODELO PROPUESTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

5.1. INTRODUCCION

5.2. MARCO TEORICO

5.2.1. SUBSISTEMA DETECCION DE NECESIDADES

5.2.2. SUBSISTEMA ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

5.2.3. SUBSISTEMA APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

5.2.4. SUBSISTEMA EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

5.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

5.4. FORMULACION DE HIPOTESIS.

5.5. DESARROLLO Y VERIFICACION DE LA HIPOTESIS.

5.5.1. METODO PROPUESTO

5.5.1.1. INSPECCION PREVIA

5.5.1.2. PLANEACION

5.5.1.3. REVISION Y ANALISIS

5.5.1.4. VALORACION DE LA INFORMACION

5.5.1.5. INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES

5.5.1.6. ANEXOS.

C A P I T U L O VI

CASO PRACTICO

6.1. MARCO DE REFERENCIA

6.2. INSPECCION PREVIA

6.3. PLANEACION

6.3.1. OBJETIVO

6.3.2. ALCANCE Y METODO DE LA AUDITORIA

6.3.3. DETERMINACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
NECESARIOS.

6.3.4. PROGRAMACION DE LA AUDITORIA

6.3.5. TECNICAS A UTILIZAR:

OBSERVACION DIRECTA.

DOCUMENTOS.

CUESTIONARIOS POR SUBSISTEMA Y DETA--
LLES DE ESTUDIO.

6.3.6. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

6.4. REVISION Y ANALISIS.

6.5. VALORACION DE LA INFORMACION.

6.5.1. METODO DE VALORACION POR SUBSISTEMAS-
GRADOS, DESCRIPCION DE LA CALIFICA- -
CION, PUNTOS.

6.5.2. TABULACION.

6.6. INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES.

C A P I T U L O V I I

7. CONCLUSIONES GENERALES.

7.1. BIBLIOGRAFIA.

C A P I T U L O I

1.1 INTRODUCCION

1.2 OBJETIVO

1.3 HIPOTESIS

El desarrollo ordenado de la Tecnología en -
cualquier País se parece al crecimiento natural, -
la simple transferencia de las formas modernas al-
tamente perfeccionadas de Tecnología no es más po-
sible que deseable. Cada vez más nuestra Tecnolo-
gía debe apreciarse como un conjunto de sistemas -
más que de máquinas y que requiere educación más -
que simple entrenamiento con todo lo que esto im-
plica.

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

Esta investigación está enfocada a la aplicación de la Auditoría Administrativa, en el área de Capacitación.

El contenido de la misma se presenta a través de seis capítulos. En los primeros cuatro capítulos se dan conceptos, aspectos generales de capacitación, su marco legal y un enfoque de capacitación como un sistema; así mismo se dan aspectos generales de Auditoría Administrativa, definiciones, y se analizan los principales métodos de aplicación. En esta parte, además de presentar los métodos tradicionales, se determina un proceso general de aplicación, con el objeto de que el lector vea claramente el proceso que tienen en común todos los métodos para el desarrollo de una Auditoría. En la segunda parte de la investigación, capítulos quinto y sexto, se determina un proceso general del sistema de capacitación consistente en cuatro subsistemas, que son la base, para lograr el objetivo principal de esta investigación:

Proponer un método específico de Auditoría - para la evaluación de los sistemas de capacita- - ción.

Ahora bien, todo trabajo de investigación - como lo mencioné al inicio, debe tener un marco - teórico, y una validación práctica. En este tra- bajo, se aplicará el método, en el Instituto Na- cional de Cancerología con el objeto de comprobar la hipótesis.

El desarrollo de esta investigación ha sido_ motivada por dos factores principales. El primero se refiere a la gran cantidad de experiencias_ y opiniones recopiladas en el salón de clases y - en la enseñanza obtenida de varios maestros y - - amigos.

El segundo se refiere a la inquietud de todo estudiante Universitario de poder aplicar nues- - tros conocimientos y aptitudes en algo que resul- - tara especialmente inquietante durante toda la - carrera.

Considerando que México es un País en vías - de desarrollo, requiere de mayor productividad en sus organizaciones. Es pues indiscutible la im- - portancia que tiene la capacitación en nuestro - país estimulando su desarrollo y elevando las - condiciones y nivel de vida de los mexicanos.

1.2. O B J E T I V O.

Diseñar un programa integral de Auditoría -
Administrativa que permita evaluar el grado de -
efectividad en el diseño, ejecución y seguimiento
de los programas de capacitación.

1.3. H I P Ó T E S I S.

Una metodología de Auditoría Administrativa_
creada específicamente para la evaluación del - -
desempeño en el sistema de capacitación permitirá
a los auditores la evaluación objetiva de cual- -
quier sistema de capacitación.

C A P I T U L O II

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- 2.1. INTRODUCCION: ASPECTOS GENERALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 2.2. CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
 - 2.2.1. CAPACITAR (CONCEPTO)
 - 2.2.2. COMENTARIO
 - 2.2.3. ADIESTRAR (CONCEPTO)
 - 2.2.4. COMENTARIO
- 2.3. DEFINICION DE SISTEMAS DE CAPACITACION
 - 2.3.1. DEFINICION DE SISTEMAS DE CAPACITACION.
 - 2.3.2. COMENTARIO.
 - 2.3.3. PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACION.
- 2.4. MARCO LEGAL.
 - 2.4.1. INTRODUCCION.
 - 2.4.2. OBLIGACIONES PATRONALES.
 - 2.4.3. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.
 - 2.4.4. CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
 - 2.4.5. ¿QUE ES ARMO?

2.1. INTRODUCCION: ASPECTOS GENERALES DE
CAPACITACION Y ADIES-
TRAMIENTO.

La capacitación y el adiestramiento se ins-
tauraron como parte de los derechos sociales que
garantiza la Constitución General de la Repúbli-
ca, como son el derecho al trabajo y la estabili-
dad en el empleo y que como tal, complementan ins-
tituciones básicas consagradas y desarrolladas a
partir del Congreso de Querétaro de 1917.

La capacitación y el adiestramiento se con-
templán de esta forma en el mundo del trabajo, -
constituyendo un elemento básico del sistema de -
normas de protección del trabajo y del trabaja- -
dor.

El derecho a la capacitación en el texto - -
Constitucional y en la Ley Federal del Trabajo, -
tiende a concretarse dentro de las relaciones la-
borales en función de la dinámica de éstas y de -
la necesidad de asegurar oportunidades de promo-
ción individual, prevenir los siniestros labora-
les, facilitar el progreso Tecnológico, incremen-
tar los niveles de productividad, etc. De ello se
desprende la responsabilidad de la Secretaría del
Trabajo y Previsión Social en el contenido del -

texto del Sistema Nacional de Capacitación y - -
Adiestramiento.

Estas consideraciones no implican de modo -
alguno, negar que la capacitación y el adiestra--
miento sean partes constitutivas del esfuerzo na--
cional en materia educativa. En ese sentido la -
capacitación y el adiestramiento, al erigirse co--
mo Derecho Social de los Trabajadores, también -
son considerados como componentes del proceso de
educación permanentè. La peculiaridad del proceso
radica, entre otros aspectos, en la regulación es--
tablecida para alentar la participación del esta--
do, de los empleadores y los trabajadores en las_
modalidades de acción diseñadas para la ejecución
de los planes y programas de capacitación y adies--
tramiento.

A través de la capacitación se persigue, no_
solo desarrollar las calificaciones ocupacionales
de los trabajadores sino también perfeccionar su_
nivel cultural y facilitar la adopción de respon--
sabilidades individuales y sociales, cada vez ma--
yores en la vida cotidiana y en el proceso de -
trabajo.

2.2. CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

2.2.1. CAPACITAR: Implica el proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten, durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales.

Lic. Amado R. Díaz G.

Capacitación y Adiestramiento.

Fondo Editorial COPARMEX. México, D.F., 1980.

CAPACITAR.- Es la forma de instruir a un grupo de personas para que realicen mejor su trabajo de acuerdo a los objetivos deseados por la institución.

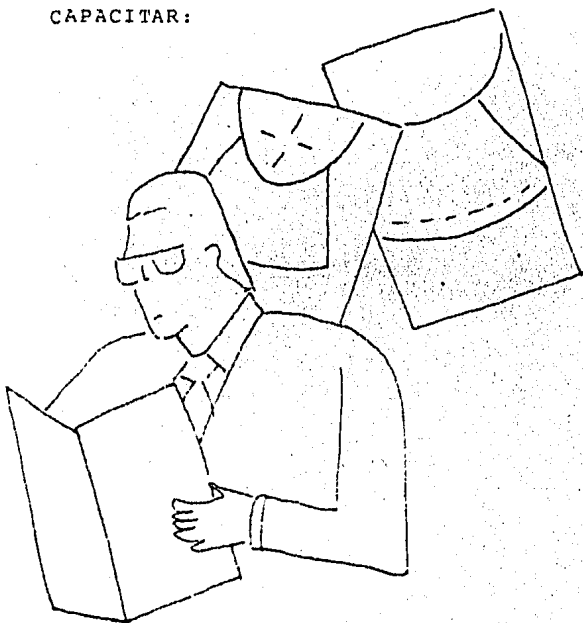
Curso Formación de Instructores.

Subdirección de Capacitación del

I.S.S.S.T.E.

2.2.2 COMENTARIO.

CAPACITAR:



Considero importante mencionar que es un proceso cognocitivo, por medio del cual el individuo afirmará las aptitudes para desempeñar cierta actividad que ya conocia.

2.2.3. ADIESTRAR: Implica el desarrollo de - habilidades de tipo motriz, de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo, pero carece de habilidades incorporadas que le permitan hacerlo bien.

Lic. Amado R. Diaz G.

Capacitación y Adiestramiento.

Fondo Editorial COPARMEX. México, D.F.
1980.

ADIESTRAR: Es un desarrollo de especialización con respecto a habilidades de tipo motriz, - modificando aquella conducta que tendrá que realizarse con la manipulación de movimientos corporales.

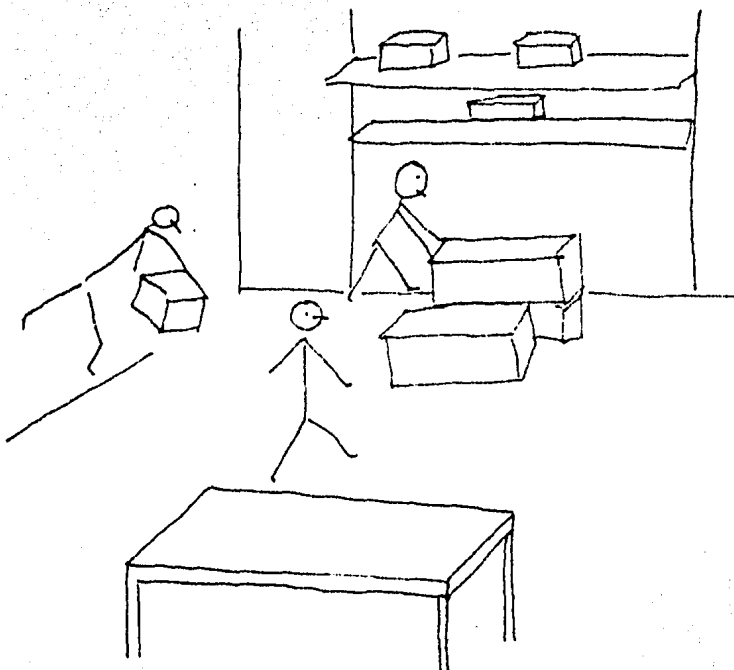
Curso Formación de Instructores

Subdirección de Capacitación del

I.S.S.S.T.E.

2.2.4. C O M E N T A R I O .

ADIESTRAR:



Yo considero que el adiestrar es un proceso por medio -- del cual el individuo va a desarrollar sus habilidades de tipo- motriz que tendra como resultado una mayor calidad y eficiencia en su trabajo.

2.3. DEFINICION DE SISTEMA DE CAPACITACION.

Un sistema es un conjunto ordenado de elementos, que interrelacionados al logro de un mismo - objetivo.

2.3.1. SISTEMAS DE CAPACITACION: Es el sistema mediante el cual se coadyuva a elevar la productividad de un organismo proporcionado a los empleados conocimientos técnicos y prácticos que mejoran - sus conocimientos habilidades, aptitudes y actitudes requeridas para el eficiente y eficaz desempeño de sus funciones.

Lic. Norma Uribe Saldaña.
Jefe del Departamento de
Capacitación y Adiestramiento del
Instituto Nacional de Cancerología.

SISTEMA DE CAPACITACION.- Conjunto de actividades de enseñanza y aprendizaje planeadas y sistematizadas dirigidas al mejoramiento de la calidad del trabajo a satisfacer los objetivos personales e institucionales mediante la adquisición - de conocimientos y habilidades.

Curso Formación de Instructores.
Subdirección de Capacitación del
I.S.S.S.T.E.

2.3.2. C O M E N T A R I O.

Un sistema sería un universo y este mismo - universo tiene elementos que podrían ser subsistemas o sistemas del mismo sistema.

El objeto de este comentario es ver la capacitación como un sistema y el adiestramiento como otro sistema.

Cada uno de ellos tendrá elementos, que es--
tán dirigidos a la satisfacción de un objetivo -
común.

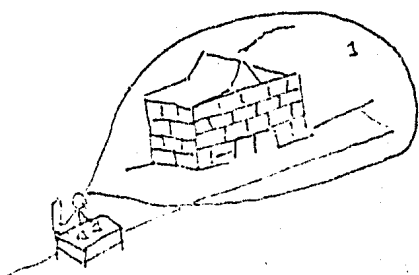
Para objeto de esta explicación pondré como_
ejemplo:

A Capacitación como un sistema a continua- -
ción.

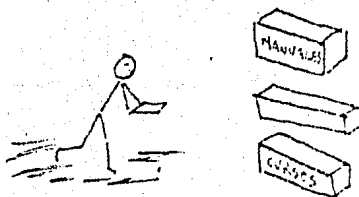
En realidad el objeto de este ejemplo es determinar porque estoy enfocando la capacitación_ como sistema y a sus elementos como subsistemas.

Un subsistema es un sistema en sí, sólo que el concepto sistema lo referimos al sistema total, y los sistemas que lo componen los llamamos subsistemas. Esta denominación no es nueva ni contradictoria, es una forma de definir. Recuerdo lo que significa en matemáticas los conceptos elementales de conjunto y subconjunto. En consecuencia, lo dicho para sistema es válido para los subsistemas.

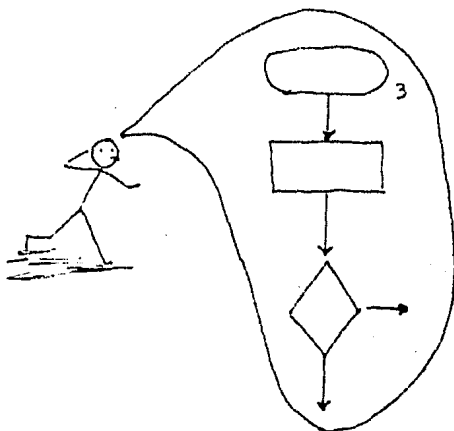
2.3.3 PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACION.



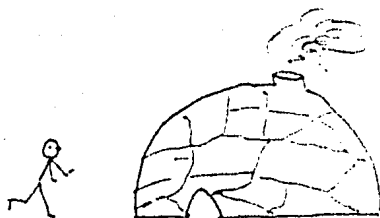
Numerosos son los problemas que enfrentan las empresas, e Instituciones, debido a la falta de conocimientos del personal.



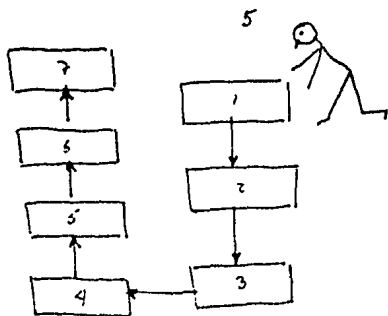
La capacitación requiere de una serie de recursos por lo cual es imprescindible asegurarse de que se utilicen bien.



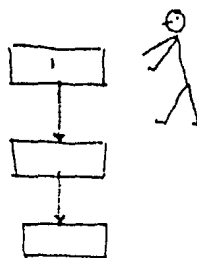
Hay necesidad de establecer una estrategia completa de capacitación, un sistema integral que garantice soluciones.



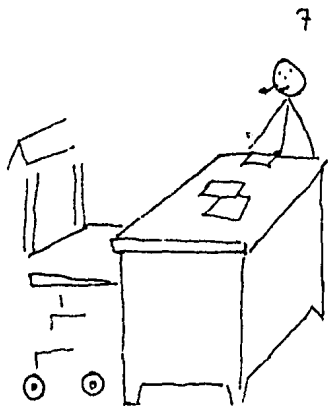
El sistema de capacitación debe responder a las necesidades de cada empresa.



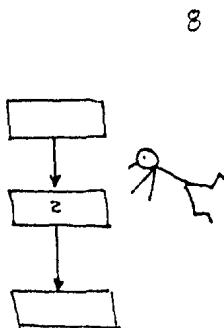
Un sistema esta integrado por varios subsistemas.



El primer subsistema de capacitación se localiza con la dirección de todo sistema.



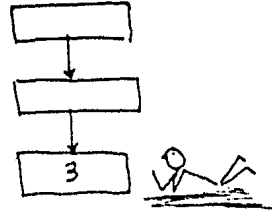
En el primer subsistema debe intervenir personal conocedor de las políticas de la empresa o Institución pero es necesario que cualquier decisión sobre capacitación esté integrada a las Políticas y objetivos generales.



El segundo subsistema está dirigido a analizar el problema y decidir si este es de capacitación. La solución a los problemas de la empresa no siempre son de capacitación puede haber una alternativa mas eficiente.



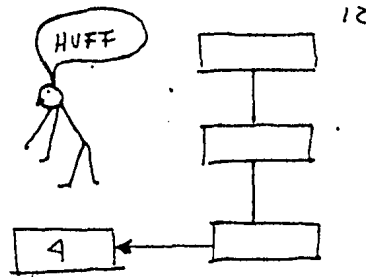
Si una empresa tiene problemas de calidad, rechazo o quejas - el problema podría deberse a - falta de adiestramiento pero - también podría deberse a falta de equipo o conocimiento de -- las características del produc- to, y esto hay que saberlo an- tes.



Una vez definido el proble- ma y determinado que este - puede solucionarse mediante capacitación, será necessa- rio hacer un análisis minu- cioso para identificar las - deficiencias y jerarquizar- las, esto lo prevé el ter- cer subsistema referido a - la detección de necesidades.

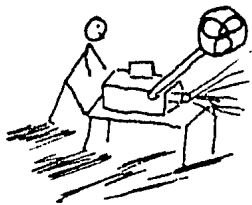


La detección de necesidades - orienta la forma y el conteni- do de la capacitación previe- ne contra el uso de cursos -- que aceptan las empresas sin- saber si lo necesitan.



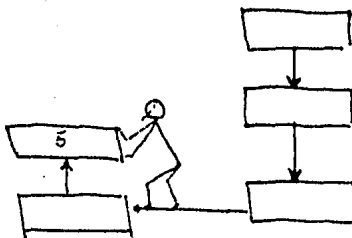
El cuarto subsistema obliga a pensar en los mejores mé- todos y recursos pedagógi- cos para el diseño de los - programas de capacitación.

13



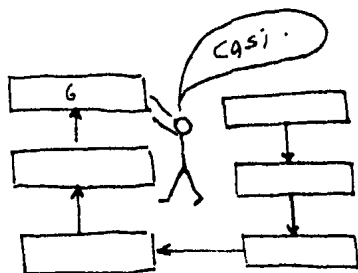
El uso de cualquier material o recurso deberá estar plenamente justificado mediante un análisis costo-efectividad.

14



El quinto subsistema se prevén análisis del costo beneficio para asegurar que se están usando los métodos menos costos y más eficientes.

15



El sexto subsistema prevé el control de los recursos como: Instructores materiales, didácticos, equipos e instalaciones.

16



El séptimo subsistema, una vez realizada la capacitación deberá ser cuidadosamente evaluada para determinar en que medida ha alcanzado los objetivos y las metas que se propuso lograr para cumplir con estas condiciones se dispone de técnicas especiales de evaluación.



Fin proceso.

2.4. MARCO LEGAL.

2.4.1. INTRODUCCION

En México estamos acostumbrados a ser constantemente fustigados por un cúmulo de leyes que a veces parecen producirse por generación espontánea. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de la Ciudad de México, tuvo que producir un volumen de no menos que 300 páginas para poder contar con un índice de las obligaciones a cargo de sus agremiados.

No es extraño, entonces, que con frecuencia al surgir una ley más, los afectados se desentendan de ella con una sutil indiferencia que indudablemente provocaría la envidia de otros países.

Este es a grandes rasgos, el trato que ha recibido la creación de la obligación, patronal de proporcionar capacitación y entrenamiento a sus trabajadores. Esta obligación data de 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del Artículo 132 de las Reformas a la Ley Federal del Trabajo, aunque en esa fecha y durante los siguientes 8 años no se promovió su cumplimiento.

Con el cambio de Gobierno de 1976 se inicia un movimiento para formalizar e implementar esta

letra muerta de la ley. Es así que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango Constitucional con la publicación en el Diario Oficial del 9 de Enero de 1978 de una adición al Artículo 123 Constitucional, en su fracción XII.

A partir de esa fecha las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del Decreto, culminando la trayectoria en Noviembre de 1978 la Secretaría del Trabajo gira un memorándum a 318,400 patronos para recordarles y enfatizar, la obligación que tiene con sus trabajadores en materia de capacitación y adiestramiento.

Al presente, todo parece indicar que la estructura orgánica descentralizada que se ha creado para supervisar el cumplimiento de las reglas no será un simple adorno, ni tan sólo un pretexto para engordar la nómina burocrática, por el contrario, se adquiere un interés oficial por promover los niveles de capacitación, y adiestramiento de la Fuerza de Trabajo y por encargarse de que esta vez la Ley no pase Desapercibida.

2.4.2. LA OBLIGACION PATRONAL DE CAPACITAR Y SUS CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA.

El punto de partida de este movimiento promotor de la capacitación de la fuerza de trabajo - con cargo al patrón lo ubicamos en el decreto aparecido en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, que modifica la fracción XIII, del Artículo 123 Constitucional como sigue:

"Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación".

La ley reglamentaria a la que el párrafo se refiere es la Ley Federal al Trabajo, la que en adelante será mencionada como la Ley.

El siguiente paso después del lanzamiento del Decreto fue el de emitir las reglamentaciones

al mismo, las cuales fueron publicadas el 28 de -
Abril de 1978 en el Diario Oficial, destacan que_
se considera como. "De interés Social promover y
vigilar la capacitación y el adiestramiento de -
los trabajadores", evidentemente con la intención
de enfatizar la importancia que esto reviste para
las autoridades en la materia.

Las obligaciones que la Ley impone a los pa-
trones en este renglón son las siguientes:

1) Proporcionar capacitación y adiestramien-
to a sus trabajadores, fracción XV del artículo -
132 de la Ley Federal del Trabajo.

2) Participar en la integración y funciona--
miento de las comisiones que deben formarse en -
cada centro de trabajo de acuerdo con lo estable-
cido por esta Ley". Artículo 132 fracción XXVIII.

3) Informar a la Secretaría del Trabajo y -
Previsión Social respecto a la constitución y ba-
ses generales a que se sujetará el funcionamiento
de las comisiones mixtas de capacitación y adies-
tramiento, artículo 153 0.

4) Atender la convocatoria lanzada por la -
Secretaría del Trabajo y Previsión Social para -
constituir Comités Nacionales de Capacitación - -
Adiestramiento de las mismas ramas industriales, -
actividades de que forman parte", artículo 153 K.

5) Incluir en el contrato individual de tra-
bajo" la indicación de que el trabajador será ca-
pacitado o adiestrado en los términos de los pla-
nes y programas establecidos o que se establezcan
en la empresa o establecimiento que comprenda", -
artículo, 391 fracción VII, conforme a lo dispues-
to en esta Ley artículo, 25 fracción VIII.

6) Incluir en el contrato colectivo de traba-
jo en su caso "Las cláusulas relativas a la capa-
citación de los trabajadores en la empresa o esta-
blecimiento que comprenda" artículo, 391, frac- -
ción VII.

7) Incluir en el contrato colectivo de traba-
jo en su caso las disposiciones sobre la capacita-
ción o adiestramiento inicial que se deba impar-
tir a quienes vayan a ingresar a laborar a la em-
presa o establecimiento, artículo 391, fracción -
VII.

8) Consignará en los propios contratos el procedimiento conforme al cual capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa. Artículo 153 M.

9) Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan aprobado establecer, artículo 153 N. "Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas", art. 153 O.

10) "Mantener un contrato permanente con la STYPS, informándole de los avances y/o modificaciones a los planes y programas autorizados. art. 153 N.

De manera implícita, queda entendido que todos los costos que este programa signifique son cargos única y exclusivamente de la empresa, sin que ello implique el derecho de impartir libremente la clase de capacitación que ella desee.

Al mismo tiempo, se entiende que en la empresa recae, la responsabilidad de hacer funcionar la comisión mixta que elabora los planes de capacitación y supervisar su cumplimiento, esto se -

desprende de un razonamiento deductivo, ya que la empresa está obligada a llevar a cabo satisfactorios programas de capacitación que no son diseñados por ella misma si no por la comisión.

En consecuencia, si la comisión no hace un buen trabajo, la empresa no puede cumplir con responsabilidades legales.

Aunque el proceso es ciertamente simbiótico, se adquiere que el peso de la responsabilidad recae sobre los patrones, quienes no solamente hablan de integrar la comisión, si no que también tendrán que promover el cumplimiento de sus funciones.

2.4.3. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.

Entre los deberes que corresponden a los trabajadores se puede mencionar los siguientes:

1) "Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

2) Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y - cumplir con los programas respectivos.

3) Presentar los exámenes de evaluación de - conocimientos y de aptitudes que sean requeridos, artículo 153 M.

A pesar de que este artículo contiene el requisito de participar en programas de capacitación, se considera necesario que el artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, que trata de las - "Obligaciones de los trabajadores". Incluya en - forma explícita alguna referencia a este mismo tema, en su ausencia es posible suponer que el trabajador no tiene la obligación de tomar el curso de capacitación o adiestramiento que se imparta - ni tampoco de presentar examen alguno para obtener su constancia de habilidades laborales, aunque de hecho extremo, esté punto de vista puede - ser sostenido sin mayor dificultad para evadir la responsabilidad de capacitarse.

2.4.4. CARACTERISTICAS QUE DEBEN REUNIR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

El artículo 153 F., señala que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad: así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva Tecnología en ella.

2) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

3) Prevenir riesgos de trabajo.

4) Incrementar la productividad.

5) En general, mejorar las aptitudes del trabajador, además recordemos que el artículo 153 A, señala que la capacitación y el adiestramiento deben permitirle al trabajador "Elevar su nivel de vida y su productividad", esta es, en esencia la finalidad que se persigue, beneficiando al capacitado y a quien sufragó su costo.

¿DENTRO DE QUE HORARIO?

El artículo 153 F, prescribe que "Debe impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajadores convengan que podrán 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 desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

¿EN QUE LUGAR?

El artículo 153 B, indica, explícitamente - que "Para dar cumplimiento a la obligación... 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".

¿QUE PLAZOS TIENE LA EMPRESA PARA CUMPLIR?

Se prevén dos posibilidades:

1) En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de quince días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mismo, artículo 153 N.

2) En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad alguna "Las empresas deberán someter a la aprobación de la S.T.Y.P.S., dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas, de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar" artículo 153 O.

¿A QUIENES DEBERA CAPACITARSE?

La constitución señala que "Las empresas - cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo" al mismo tiempo, el artículo 153 A.

Contiene un enunciado todavía más general - "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en - su trabajo".

De aquí se deduce que la Ley no hace distin- gos de clase social, puesto, nivel jerárquico o - actividad económica sino que el derecho a la capa- citación se aplica a todos.

Ahora bien no necesariamente han de ser capa- citados todos a la vez ya que esto sería inconce- bible, el proceso de elaboración de planes y pro- gramas deberá incluir el método utilizado para es- tablecer el orden de prioridades en que habrá de_ capacitarse tanto por niveles como por puestos - específicos, teniendo en mente que resulta conve- niente dar prioridad a los trabajadores más anti- guos.

El artículo 153 Q, señala explícitamente los planes y programas, deberán cumplir los siguientes requisitos:

1) Comprender todos los puestos y niveles - existentes en la empresa.

2) Señalar el procedimiento de selección a - través del cual se establecerá el orden en que se_ rán capacitados los trabajadores de un mismo pue- to y categoría".

2.4.5. ¿QUE ES ARMO?

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA.

El servicio Nacional Armo es una Institución Pública creada, el 21 de Junio de 1965, por el Gobierno de México, su propósito es contribuir a - crear una conciencia Nacional sobre la necesidad del Adiestramiento Sistemático y su labor más significativa es la Capacitación del Personal que - dentro de empresas o instituciones atiende programas de Adiestramiento, Desarrollo de Recursos Humanos.

El punto de partida en la creación de Armo, fue el reconocimiento de los hechos que en seguida menciono:

- 1) La rapidez del crecimiento Industrial y del cambio Tecnológico que afecta a los sistemas productivos.
- 2) La naturaleza de la población incorporada a las actividades industriales y las condiciones previsibles de los grupos que habrán de sumarse al sector industrial en los próximos años, partiendo del principio de que esta población representa un grupo de incipiente nivel educativo.

- 3) Los requerimientos de formación técnica - para los grupos obreros, más allá de las soluciones empíricas que tradicionalmente ha ofrecido el trabajo mismo en la industria, así como el reconocimiento de que - las formas tradicionales de adiestramiento técnico en el nivel obrero, no constituyen una alternativa de soluciones para el perfeccionamiento de la Mano de Obra - Ocupada.

Sobre la base de estos tres supuestos se concluyó que era indispensable adoptar soluciones - operantes capaces de extender las posibilidades - de la capacitación de la mano de obra, en debida concordancia con los Indices de Crecimiento de la Industria Nacional y los problemas del cambio Tecnológico propios de este mismo crecimiento.

Las soluciones que se consideraron más viables fueron las siguientes:

- A) Procurar por todos los medios la superación de los métodos para el Adiestramiento de Trabajadores en Servicio.
- B) Utilización plena de los medios modernos de transmisión del conocimiento.

C) Elaboración de materiales Pedagógicos pro
totipo susceptibles de ser aplicados princi
cipalmente, en programas que puedan desa-
rrollarse en la propia planta industrial.

Este esquema tan general constituyó desde el principio un reto para los especialistas en la -
planificación de los Recursos Humanos.

C A P I T U L O III

ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- 3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- 3.2. DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
 - 3.2.1. INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION
 - 3.2.2. ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO
 - 3.2.3. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ
 - 3.2.4. MANUEL D' AZAOLA.
 - 3.2.5. ROBERTO MACIAS PINEDA
 - 3.2.6. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
 - 3.2.7. WILLIAM P. LEONARD.
 - 3.2.8. VICTOR RUBIO RAGAZZONI
 - 3.2.9. CUADRO COMPARATIVO .
- 3.3. PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA
- 3.4. CAMPO DE APLICACION.
- 3.5. PROCESO GENERAL DE APLICACION.
 - 3.5.1. PLANEACION.
 - 3.5.2. EXAMEN Y ANALISIS.
 - 3.5.3. EVALUACION.
 - 3.5.4. PRESENTACION.
 - 3.5.5. PERSECUCION.
- 3.6. SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En el ocaso de su vida, el padre de la administración Ing. Henry Fayol. La mencionó en una entrevista que se la hizo en el año de 1925, al decir que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo para determinar si la planeación la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos, esto es si la empresa está bien administrada.

El Dr. James NC. Kincy en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una "Auto-Auditoría una evaluación de la empresa en todos sus aspectos a la visita de un medio ambiente empresarial.

Desde el año de 1970 en el medio empresarial se menciona a la auditoría administrativa con mucha insistencia, casi como una práctica virtuosa abusando frecuentemente de las ventajas de esta disciplina, lo interesante es el conocimiento de la misma y su aplicación inmediata.

3.2. DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los diferentes autores sobre el tema han - -
aportado distintos conceptos que se plantean a - -
continuación.

3.2.1. INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION.

"Cualquier empresa de cualquier índole tiene
ne áreas generales sujetas a investigación
y que permiten obtener una evaluación de -
la administración".

3.2.2. ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.

"Una definición consiste de investigación_
industrial la enunciaría como análisis de_
potencialidad de la productividad", en la_
práctica se trata de incrementar la efi- -
ciencia de la operación ya sea en una em--
presa o en una rama industrial.

3.2.3. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

"La medición de la actuación de la geren--
cia está en la justificación de sus opera-
ciones y esto no quiere decir simplemente_
que todas las operaciones están respalda--
das completamente por documentos, sino que
la operación en su origen haya obedecido a
una finalidad específica para solucionar -
un problema de la administración con rela-
ción a los objetivos.

3.2.4. MANUEL D' AZAOLA

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse.

El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción económica del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldado por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades, por otra parte el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico.

3.2.5. ROBERTO MACIAS PINEDA

Es necesario una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiados en términos de política pública corriente.

La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría.

La auditoría administrativa suministra una operación específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.

3.2.6. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

3.2.7. WILLIAN P. LEONARD

La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa institución o departamento general; de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que

se de a sus recursos humanos y materiales.

3.2.8. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI

La auditoría administrativa consiste en - realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medias bibliográficas.

CAJAO CIPRIANO

DEFINICIONES DE ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	ACTIVO	DEFINICIÓN	ACTIVO
Desarrollo Técnico de Administración.	Realizar estudios de carácter técnico para dar soporte a la actividad administrativa y proporcionar un diagnóstico de la Administración.	Nicolás D'Alasio	Un programa operativo de revisión administrativa para evaluar actividades.	José Antonio Fernández Jara
Asesoría Técnica del Banco de México.	El análisis de operatividad de la productividad para conocer la eficiencia de operación de una actividad o una institución.	Rosendo Mejía Fierro	De la continua verificación y control de los planes para asegurar el cumplimiento de los programas de la organización durante los períodos que los que se cumplen y se ejecutan, considerando las acciones correctivas que se toman de todas las partes o dependencias de la actividad de las relaciones de los organismos en el soporte.	Willis P. Lozano
Alfonso Mejía Fernández	La actividad Administrativa - operativa el sistema organizacional y medir la actuación de la actividad.			Victor Manuel Rubio Rodríguez

Definición

La revisión operativa, revisión y control de la actuación de los - servicios administrativos con base en los datos de información de la empresa, en cuanto a la estructura y la función de la institución.

Un sistema operativo y constructivo de la actividad administrativa en una empresa, institución o organismo de carácter técnico y de carácter operativo, mediante el cual se mide la actuación de la actividad y se mide la actuación de la actividad.

Realizar el análisis y estudio de las actividades que sirven de base para la Administración para verificar que se - cumplen con los objetivos y principios de la actividad operativa de la institución - técnica de los Recursos Humanos, Personal y Funciones y el desarrollo de la actividad, en el desarrollo, operacional, y análisis de la actividad.

3.3. PROPOSITOS Y FINES.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en algunas de las partes de la empresa examinada y apuntar los probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas, los factores de la evaluación abarcan el panorama económico. Lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variación la adecuada utilización de personal y equipo, los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

La auditoría administrativa realiza estudios para determinar las diferencias, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

Suele ocurrir a menudo que se produzcan - pérdidas por prolongados espacios de tiempo lo - cual a semejanza de las enfermedades crónicas, -- hacen que vaya empeorando la situación debido a - falta de vigilancia.

REVISION Y EVALUACION

DE UNA

EMPRESA PARA

DETERMINAR

Desperdi_	Mejores	Mejores	Operaciones	Mejor uso
cios y -	Métodos	formas_	más	de los recur_
Deficien_		de	Eficaces	sos Físicos
cias.		Control		y Humanos.

3.4. CAMPO DE APLICACION.

La administración se presenta en cualquier tiempo y lugar donde existe un organismo social - esto es: La administración es por naturaleza universal y obedece a principios generales aceptados. La administración es aplicable al sector privado como al sector público.

La función de la auditoría administrativa - consiste en realizar el estudio y análisis de la estructura y funciones de las diversas áreas de una empresa.

Las áreas que comúnmente se revisan en una auditoría administrativa son: Finanzas, Producción, Ventas, Personal, Administrativa, Procesamiento de Datos, Dirección, debido a que constituyen las áreas más importantes de la empresa ya que a través de la coordinación de éstas se logran los objetivos de la misma.

El éxito de un organismo social depende directamente o indirectamente de su buena administración y solo a través de ésta, de los elementos humanos, materiales, etc., con los que cuenta.

Por lo anterior expuesto se deduce que un organismo, para lograr una buena administración, necesita de uno o varios controles que informen sobre la eficacia de ésta, dado que la administración es universal ya que se da en cualquier organismo.

La auditoría administrativa también es pues universal porque puede estudiar y evaluar la eficiencia de la administración en cualquier lugar y en cualquier tiempo.

3.5. PROCESO GENERAL DE APLICACION.

Durante el transcurso de la Investigación -
tuve que analizar cada uno de los Métodos de Auditoría, concluyendo que la Auditoría Administrativa comprende cinco etapas para su desarrollo.

3.5.1. PLANEACION

3.5.2. EXAMEN Y ANALISIS

3.5.3. EVALUACION

3.5.4. PRESENTACION

3.5.5. PERSECUCION

3.5.1. PLANEACION

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de número, necesarios - para su realización.

La planeación de la Auditoría Administrativa es una de las funciones más importantes, ya que - sin una adecuada planeación, difícilmente se puede lograr los objetivos y fines deseados.

El proceso de planeación de la Auditoría Administrativa consiste en determinar:

- EL OBJETIVO DE ESTUDIO
- EL ALCANCE DE LA AUDITORIA
- LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS
- EL TIEMPO ESTIMADO PARA SU REALIZACION
- LOS DOCUMENTOS A SOLICITAR O FORMULAR

Una vez determinados los aspectos antes mencionados, se deberá elaborar un programa de trabajo para llevar a cabo la Auditoría, dicho programa será presentado para su aprobación, en cuyo caso se procederá a la Realización de la Auditoría.

Para estar en condiciones de definir los puntos anteriormente expuestos, es conveniente realizar una investigación preliminar, por medio de entrevistas y observación directa de las actividades que desarrolla la empresa, así como de los sistemas y procedimientos, estructura orgánica, funciones, etc., incluyendo un recorrido en sus instalaciones, con objeto de percibir las estructuras y problemas funcionales prevaletientes.

3.5.2. EXAMEN Y ANALISIS.

La etapa de examen dentro de la Auditoría Administrativa consiste en obtener la información necesaria para determinar en que forma están desarrollándose las actividades en las diferentes áreas de la empresa.

Así como en la investigación preliminar se -
llevan a cabo. Entrevistas, observación directa -
de las actividades que desarrolla la empresa, pa-
ra obtener la información en esta etapa en parti-
cular, se tiene acceso a documentos específicos -
de las áreas de estudio, con el objeto de anali--
zar con más detalle dichas actividades, detectan-
do deficiencias.

El método de entrevistas, es aquel que sirve
al auditor para obtener la opinión, corroboración
y sucesión de hechos de una persona o un grupo, -
por medio de la comunicación cara a cara; ésta es
guiada por el entrevistador.

La observación directa debe llevarse a cabo_
en cada lugar en que se efectúe el auditor, lo -
cual le permitirá detectar las condiciones de la_
organización.

Es conveniente observar y evaluar las condi-
ciones físicas y ambientales donde se encuentra -
laborando el personal ya que de esto dependerá la
eficiencia o deficiencia de la Administración de_
la Organización.

Una vez integrada toda la información sobre_
las diferentes áreas examinadas, se procede a rea-
lizar el análisis e interpretación de la misma.

William P. Leonard, en su libro de Auditoría Administrativa, menciona los elementos en los métodos de Administración y Operación que exigen una constante vigilancia, Análisis y Evaluación a saber:

- PLANES Y OBJETIVOS
- ESTRUCTURA ORGANICA
- POLITICAS Y PRACTICAS
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- METODOS DE CONTROL
- MEDIOS DE OPERACION
- RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Durante el análisis de la información se determinan las deficiencias y los problemas de las áreas estudiadas, así mismo, se deben buscar y encontrar soluciones a éstos. Para ello, el auditor debe aplicar todos los conocimientos y experiencias que tenga en la materia estudiada, ya que, el éxito de la Auditoría dependerá de la buena aplicación de éstos y las normas de análisis aceptadas.

3.5.3. EVALUACION.

La evaluación del grado de eficiencia con que funciona la empresa es una de las etapas prácticas más difíciles de realizar la auditoría administrativa. Es difícil dado que la auditoría trabaja a base de elementos cualitativos e intenta dar un informe de tipo cuantitativo.

José Antonio Fernández Arena, considera que el enfoque que se ha dado de la auditoría administrativa es del todo atinado, pues se busca dar una serie de opiniones que se integren en una calificación final de tipo numérico y no hay que olvidar que el establecimiento de escalas numéricas es la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluación.

La evaluación en la auditoría administrativa generalmente se realiza en cuatro etapas en las cuales se valorizan los datos obtenidos en el transcurso de la auditoría.

Las cuatro etapas generalmente de la evaluación son:

- 1) Ponderación de funciones.
- 2) Determinación de factores a evaluar.
- 3) Asignación de puntos a los factores a evaluar.
- 4) Determinación de grados.

La clasificación que se de a los factores y funciones que se evalúan dependerá siempre de las circunstancias y de las características de organización o área estudiada.

3.5.4. PRESENTACION.

La presentación es la etapa que comprende el informe final de la auditoría administrativa. El informe final de auditoría es el documento por medio del cual se presentan todas las deficiencias o irregularidades administrativas detectadas en el desarrollo de la auditoría así como las recomendaciones y sugerencias de solución a los problemas estudiados.

Para la elaboración del informe el auditor debe tener presente a quien se le enviará; ya que quien lo reciba va a juzgar de su calidad, determinar si es bueno, adecuado, interesante, útil y así decidir aceptarlo o rechazarlo. A pesar de que parte del informe de la auditoría se presenta en forma oral, la mayor parte del mismo es por escrito; por lo que es importante que el auditor determine la forma en que ha de rendir el informe - son claros y breves, y no hay ejecutivo que le guste leer informes largos y confusos.

En gran parte dependerá la aceptación del trabajo realizado de la forma en que se presente; pero cualquiera que sea, lo más importante, debe contener los principales aspectos a considerar en la elaboración del informe final siendo:

- CLARIDAD
- CORRECCION
- CONSIACION
- CORTESIA

3.5.5. PERSECUCION.

La persecución se efectúa después de un tiempo considerable de haber considerado las recomendaciones y sugerencias en el informe final de auditoría.

El auditor debe vigilar la aplicación de las recomendaciones y sugerencias a fin de verificar si fueron útiles y completas en el caso contrario se procederá a investigar el porqué no ayudaron a la dirección para lograr una administración más eficaz por lo que el auditor tratará de adecuar y completar dichas recomendaciones y sugerencias.

En la medida en que se logran las metas el administrador de una empresa comprobará la necesidad de efectuar evaluaciones periódicas que permitan el mejor conocimiento de los recursos y mayor eficiencia en su utilización, para poder responder al desarrollo del mundo empresarial.

3.6. SERVICIO ESPECIALIZADO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Las auditorías sirven de comprobación de la capacidad de la Administración a todos los niveles. Es un servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles, asegurar a la Dirección que las Políticas y procedimientos están siendo observados, aportar a la gerencia mejores sistemas de registro y de rendir informes, revisar los planes generales y objetivos de la empresa, estudiar nuevas ideas, desarrollos y equipos, determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería.

La naturaleza de esta labor es tal, que proporciona un servicio especializado a la Administración, lo cual le hace ser distinto a cualquier otro tipo de servicio. En su conocimiento detallado de la empresa a través de las funciones exploradas, el auditor se convierte en uno de esos escasos individuos en las negociaciones, que saben, desde un punto de vista imparcial, e independiente, las necesidades íntimas, capacidad y métodos

de una variedad de departamentos.

Al mismo tiempo, mejoran en su actuación los jefes de Departamentos y supervisores mostrándose dispuestos a perfeccionar los sistemas y desempeños.

Hay organizaciones que han implantado la función de auditoría de Administración a nivel Departamental, como control clave y dispositivo de evaluación, otras han asignado a personal superior, - las diversas especialidades, entre las que cuentan: evaluación de la estructura organizativa políticas Administrativas, sistemas y procedimientos, planeación, análisis de las operaciones, medición del trabajo, etc... a cada individuo se le adiestra para que esté versado a fondo en los aspectos de su especialidad. En ese carácter, se convierte en una importante fuente de información y asesoramiento cuando se trata de planear o cambiar los programas Administrativos de las áreas - que él conoce bien, esta especialización, en el transcurso del tiempo, llega a ser de gran importancia y beneficio para la empresa, ya que el auditor podrá realizar sus exámenes de la Administración con mayor eficacia, en razón de su mayor experiencia.

De particular utilidad a la dirección es el hecho de que la revisión y evaluación (por individuos bien capacitados para realizar el trabajo). Permite a los ejecutivos concentrar su atención - en otros aspectos del negocio.

C A P I T U L O IV

METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 4.1. INTRODUCCION.
- 4.2. WILLIAM P. LEONARD.
 - 4.2.1. PROGRAMA
 - 4.2.2. DETALLES DE ESTUDIO
 - 4.2.3. CRITERIO DE EVALUACION
 - 4.2.4. COMENTARIO
- 4.3. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
 - 4.3.1. PROGRAMA
 - 4.3.2. DETALLES DE ESTUDIO
 - 4.3.3. CRITERIO DE EVALUACION
 - 4.3.4. COMENTARIO
- 4.4. INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION
 - 4.4.1. PROGRAMA
 - 4.4.2. DETALLES DE ESTUDIO
 - 4.4.3. CRITERIO DE EVALUACION
 - 4.4.4. COMENTARIO

4.5. MANUEL D' AZAOLA

4.5.1. PROGRAMA

4.5.2. DETALLES DE ESTUDIO

4.5.3. CRITERIO DE EVALUACION

4.5.4. COMENTARIO

4.6. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

4.6.1. PROGRAMA

4.6.2. DETALLES DE ESTUDIO

4.6.3. CRITERIO DE EVALUACION

4.6.4. COMENTARIO

4.7. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI

4.7.1. PROGRAMA

4.7.2. DETALLES DE ESTUDIO

4.7.3. CRITERIO DE EVALUACION

4.7.4. COMENTARIO

4.8. CUADRO COMPARATIVO DE METODOLOGIA DE AUDITO
RIA ADMINISTRATIVA.

4.1. INTRODUCCION.

Dentro de cualquier investigación, se requiere de bases teóricas que permitan guiar su desarrollo mediante el señalamiento de ciertas pautas de acción.

En relación a la auditoría administrativa, esas pautas están representadas por las diversas metodologías establecidas por diferentes autores de la Administración, las cuales proporcionan un mayor conocimiento de las etapas que consta una investigación relativa a la aplicación de la Auditoría Administrativa a un caso práctico.

Por esta razón, decidí hacer un estudio y presentar las metodologías elaboradas por los autores que son considerados más sobresalientes en el área de Auditoría Administrativa, para que de esta manera se seleccionara lo que creo pertinente para realizar la metodología que servirá para evaluar, el sistema de capacitación siendo éste el objeto de mi seminario.

Como cada uno de los autores tiene una Metodología propia. Consideraré pertinente incluir un comentario con el objeto de poder diferenciarlas mejor.

4.2. WILIAM P. LEONARD.

4.2.1. PROGRAMA

- EXAMEN
- EVALUACION
- PRESENTACION
- VIGILANCIA

4.2.2. DETALLES DE ESTUDIO

- PLANES Y OBJETIVOS
- ESTRUCTURA ORGANICA
- POLITICAS Y PRACTICAS
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- METODOS DE CONTROL
- MEDIOS DE OPERACION
- RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

4.2.3. CRITERIO DE EVALUACION.

CUALITATIVA: Este tipo de evaluación es -
subjetiva ya que no nos da una referencia o base_
numérica para la confrontación de los resultados,
sino exclusivamente la apreciación del auditor.

4.2.4. C O M E N T A R I O

El autor nos hace mención de que la Auditoría Administrativa es un examen constructivo, hace notar que esta no solo encierra la detección de problemas así como proporcionar alternativas de solución, sino también el beneficio de evitar que estos problemas vuelvan a suscitarse, ya que el conocimiento de causas y fallas permite preveer problemas futuros.

Asi mismo comprende un esquema completo de los puntos que deben cubrirse, para llevar a cabo cualquier investigación de Auditoría.

4.3. José Antonio Fernández Arena

4.3.1. PROGRAMA

- DETERMINACION DEL PROGRAMA
- RECOLECCION DE DATOS
- ANALISIS
- EVALUACION
- PRESENTACION DEL INFORME

4.3.2. DETALLES DE ESTUDIO.

- SERVICIO
- OBJETIVOS DE LA EMPRESA - SOCIAL
- ECONOMICO
- DIRECCION

MATERIALES

- RECURSOS HUMANOS

TECNICOS

EN:

CONTROL DE POLITICAS
 PRODUCCION
 COMERCIALIZACION
 RELACIONES HUMANAS
 FINANZAS
 RELACIONES PUBLICAS
 CONTABILIDAD
 AUDITORIA INTERNA
 SERVICIOS GENERALES

- PROCESO ADMINISTRATIVO PLANEAR IMPLEMENTAR Y CONTROLAR.

4.3.3. CRITERIO DE EVALUACION.

Cualitativa y cuantitativa, asignando puntuación a cada uno de los elementos estudiados, con su propia escala de apreciación.

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO		
EXCELENTE	5	90	a	100%
MUY BIEN	4	80	a	89
BIEN	3	60	a	79
REGULAR	2	40	a	59
MAL	1	20	a	39
MUY MAL	0	0	a	19

En algunos casos será más fácil aplicar el objetivo de apreciación en cambio, para otras circunstancias será más claro medir con el porcentaje de cumplimiento o de intensidad en ese aspecto particular.

Para los niveles Jerárquicos de dirección cada uno de los puntos se multiplicará por 10, o sea: 0, 10, 20, 30, 40 y 50. Esto obedece al convencimiento de que la dirección es factor vital de la empresa y que de su buen desarrollo depende en gran parte el éxito de la institución.

También los cuestionarios relacionados con los objetivos se calificarán de 0 a 50 puntos.

4.3.4. C O M E N T A R I O .

Considero que el estudio que propone este autor para llevar a cabo una Auditoría Administrativa es sumamente amplio ya que emplea términos de la Administración que por ser desconocidos en la mayoría de las empresas resultan ser sofisticados para la realidad empresarial Mexicana.

4.4. INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION.

4.4.1. PROGRAMA

- PLANEACION
- RECOLECCION DE DATOS
- ANALISIS E INTERPRETACION
- INFORME FINAL

4.4.2. DETALLES DE ESTUDIO CON BASE Y SEGUN EL TIPO DE EMPRESA.

PARA UNA EMPRESA DE TIPO RELIGIOSO.

- FUNCION SOCIAL
- ESTRUCTURA FORMAL
- CRECIMIENTO DE SUS INSTALACIONES
- ANALISIS DE MEMBRECIA
- PROGRAMA DE DESARROLLO
- POLITICAS FINANCIERAS
- ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECTORES
- EFICIENCIA EN LA OPERACION
- EVALUACION ADMINISTRATIVA
- EFECTIVIDAD EN LA DIRECCION

PARA UNA EMPRESA DE TIPO EDUCATIVO:

- FUNCION ACADEMICA
- ESTRUCTURA FORMAL
- CRECIMIENTO
- PROGRAMA DE DESARROLLO
- ANALISIS DE LOS ALUMNOS EGRESADOS
- POLITICAS FINANCIERAS
- EFICIENCIA EN LA OPERACION
- ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECTORES
- EVALUACION ADMINISTRATIVA
- EFECTIVIDAD EN LA ENSEÑANZA

PARA UN HOSPITAL:

- FUNCION SOCIAL
- ESTRUCTURA FORMAL
- CRECIMIENTO DE INSTALACIONES
- PROGRAMA DE DESARROLLO
- CUIDADO DE LOS PACIENTES
- POLITICAS FINANCIERAS
- EFICIENCIA EN LA OPERACION
- EVALUACION DEL CONSEJO DE DIRECTORES
- EVALUACION ADMINISTRATIVA
- EFECTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD CIENTIFICA

PARA UNA INSTITUCION SIN FINES DE LUCRO

- FUNCION ECONOMICA
- ESTRUCTURA FORMAL
- CRECIMIENTO
- ATENCION A LOS DONADORES
- INVESTIGACION Y DESARROLLO
- ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECTORES
- POLITICAS FINANCIERAS
- EFICIENCIA EN LA OPERACION
- SERVICIO AL PUBLICO
- EVALUACION DE LOS EJECUTIVOS

PARA UNA INSTITUCION CON FINES DE LUCRO

- FUNCION ECONOMICA
- ESTRUCTURA FORMAL
- UTILIDADES
- ATENCION A LOS ACCIONISTAS
- INVESTIGACION Y DESARROLLO
- CONSEJO DE ADMINISTRACION
- POLITICAS FISCALES
- EFICIENCIA EN LA PRODUCCION
- DISTRIBUCION
- EVALUACION DE LOS EJECUTIVOS

4.4.3. CRITERIO DE EVALUACION.

Cualitativa y cuantitativa con base en la propia escala de apreciación según el tipo de empresa.

Como ejemplo, pondré solamente la puntuación para una empresa con fines de lucro. Pero hay una puntuación específica para la clasificación que hace el Instituto Americano de Administración, de cada empresa.

PARA UNA INSTITUCION CON FINES DE LUCRO

	PUNTUACION	
	MAXIMO	MINIMO
- FUNCION ECONOMICA	400	300
- ESTRUCTURA FORMAL	500	375
- UTILIDADES	600	450
- ATENCION A LOS ACCIONISTAS	700	525
- INVESTIGACION Y DESARROLLO	700	525
- CONSEJO DE ADMINISTRACION	900	675
- POLITICAS FISCALES	1,100	825
- EFICIENCIA EN LA PRODUCCION	1,300	975
- DISTRIBUCION	1,400	1,050
- EVALUACION DE LOS EJECUTIV.	2,400	1,800
	<hr/>	<hr/>
	10,000	7,500

4.4.4. C O M E N T A R I O.

Primeramente diré que la evaluación utilizada por el Instituto Americano de la Administración es objetiva por lo que le suman varias consideraciones, como el haber determinado una escala de puntos por cada tipo de Institución en general. Considero bastante real su Metodología, para la evaluación de las empresas.

4.5 MANUEL D' AZAOLA

4.5.1. PROGRAMA

- RECOLECCION DE DATOS
- INVESTIGACION
- OBSERVACION
- EXAMEN Y ANALISIS
- INFORME FINAL

4.5.2. DETALLES DE ESTUDIO

- DIRECCION
- FINANCIAMIENTO
- CONTRATACION
- PRODUCCION
- VENTAS Y DISTRIBUCION
- REGISTRO

4.5.3. CRITERIO DE EVALUACION CUALITATIVA.

4.5.4. C O M E N T A R I O.

La Metodología seguida por D' Azaola, ésta es aceptable para cualquier tipo de investigación, - por lo tanto no presenta una característica que lo haga más afín y exclusiva a una Auditoría Administrativa: Como vamos a ver en el caso de la Metodología de William P. Leonard. Por consiguiente, no fue considerada para realizar esta investigación.

4.6. ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

4.6.1. PROGRAMA

- EXAMEN
- ANALISIS
- EVALUACION
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.6.2. DETALLES DE ESTUDIO.

AREA ESTRUCTURAL:

OBJETIVOS
ORGANIZACION

AREA FUNCIONAL:

PRODUCCION
VENTAS
FINANZAS
MANEJO DE PERSONAL

4.6.3. CRITERIOS DE EVALUACION

CUANTITATIVA CON BASE A LA JUSTIFICA
CION DE LAS OPERACIONES REALIZADAS.

4.6.4. C O M E N T A R I O .

Su Metodología empleada, precisamente como el autor le da un enfoque hacia las funciones de la gerencia y como el trabajo no se enfocó exclusivamente a un estudio de esa naturaleza, considero no utilizarla.

4.7. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI.

4.7.1. PROGRAMA

- PLANEACION
- EXAMEN
- EVALUACION
- PRESENTACION

4.7.2. DETALLES DE ESTUDIO

- PLANEACION

PLANES DE TRABAJO

OBJETIVOS

POLITICAS

- ORGANIZACION

ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL

MANUAL DE ORGANIZACION

APROVECHAMIENTO RECURSOS HU
MANOS.

UTILIZACION Y RACIONALIZA--
CION

- DIRECCION

DELEGACION

COMUNICACION

SUPERVISION

- CONTROL

SIST. Y PROCEDIMIENTOS

MANUALES DE OPERACION
MEDICION DE RESULTADOS

4.7.3. CRITERIO DE EVALUACION

CUALITATIVA Y CUANTITATIVA CON -
BASE EN SU PROPIA ESCALA DE APRE-
CIACION.

V	IV	III	II	I	ELEMENTO I. PLANEACION.
20	15	10	5	0	1.1 PLANES DE TRABAJO.
20	15	10	5	0	1.2 OBJETIVOS.
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	1.3 POLITICAS
60	45	30	15	0	TOTAL
ELEMENTO II. ORGANIZACION.					
20	15	10	5	0	2.1. ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL
20	15	10	5	0	2.2. MANUAL DE ORGANIZACION.
20	15	10	5	0	2.3. APROVECHAMIENTO R.H.
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	2.4. UTILIZACION Y RACIONALIZACION
80	60	40	20	0	R.H. TOTAL
ELEMENTO III. DIRECCION					
20	15	10	5	0	3.1. DELEGACION.
20	15	10	5	0	3.2. COMUNICACION.
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	3.3. SUPERVISION
60	45	30	15	0	TOTAL
ELEMENTO IV. CONTROL					
20	15	10	5	0	4.1. SIST. Y PROCEDIMIENTO
20	15	10	5	0	4.2. MANUALES DE OPERACION.
<u>20</u>	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	4.3. MEDICION DE RES.
60	45	30	15	0	TOTAL

4.7.4. C O M E N T A R I O .

Considero que esta Metodología y en particular la evaluación me parecen ser una de las mejores ya que establece una división de elementos y una escala sencilla de puntajes.

AUTOR	PROGRAMA	DETALLES DE ESTUDIO	CRITERIO DE EVALUACION
ALFONSO MEJIA HERNANDEZ	<p>PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - EXAMEN - ANALISIS - EVALUACION - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 	<p>DETALLES DE ESTUDIO</p> <p>AREA ESTRUCTURAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OBJETIVOS - ORGANIZACION <p>AREA FUNCIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PRODUCCION - VENTAS - FINANZAS - MANEJO DE PERSONAL 	<p>CRITERIOS DE EVALUACION</p> <p>QUALITATIVA CON BASE A LA JUSTIFICACION DE LAS OPERACIONES REALIZADAS.</p>
MANUEL DE AZAGUA	<p>PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - RECOLECCION DE DATOS - EXAMEN - ANALISIS - INFORME FINAL 	<p>DETALLES DE ESTUDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - DIRECCION - FINANCIAMIENTO - CONTRATACION - PRODUCCIONES - VENTAS Y DISTRIBUCION - REGISTRO 	<p>CRITERIO DE EVALUACION</p> <p>QUALITATIVA</p>
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	<p>PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - DETERMINACION DEL PROGRAMA - RECOLECCION DE DATOS - ANALISIS - EVALUACION - PRESENTACION DEL INFORME 	<p>DETALLE DE ESTUDIO</p> <p>OBJETIVOS DE LA EMPRESA</p> <p>SERVICIO SOCIAL ECONOMICO</p> <p>DIRECCION</p> <p>RECURSOS MATERIALES, HUMANOS,</p> <p>TECNICOS - CONTROL DE POLITICAS</p> <p>PRODUCCION</p> <p>COMERCIALIZACION</p> <p>RELACIONES HUMANAS</p> <p>FINANZAS</p> <p>RELACIONES PUBLICAS</p> <p>CONTABILIDAD</p> <p>AUDITORIA INTERNA</p> <p>SERVICIOS GENERALES</p> <p>PROCESO ADMINISTRATIVO</p> <p>PLANIFICACION CONTROL IMPLEMENTACION</p>	<p>CRITERIO DE EVALUACION</p> <p>QUALITATIVA Y CUANTITATIVA CON BASE EN SU PROPIA MANERA DE APLICACION.</p>
WILLIAM P. LEONARD	<p>PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - EXAMEN - EVALUACION - PRESENTACION 	<p>DETALLES DE ESTUDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - PLANES Y OBJETIVOS - ESTRUCTURA - POLITICAS, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS - RECURSOS DE CONTROL, RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES - STANDARES Y RESOLUCION DEL TRABAJO. 	<p>CRITERIO DE EVALUACION</p> <p>QUALITATIVA</p>
INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION	<p>PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - PLANIFICACION - RECOLECCION DE DATOS - ANALISIS E INTERPRETACION - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES - INFORME FINAL 	<p>DETALLES DE ESTUDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - FUNCION SOCIAL - FUNCION ECONOMICA - ESTRUCTURA FORMAL - CRECIMIENTO - ANALISIS DE MEMBRERIA - ATENCION A LOS DOMINIOS - PROGRAMAS DE DESARROLLO - ANALISIS DE ALUMNOS EGRESADOS - CUIDADOS DE PACIENTES - POLITICAS FINANCIERAS 	<p>CRITERIO DE EVALUACION</p> <p>QUALITATIVA Y CUANTITATIVA CON BASE EN SU PROPIA MANERA DE APLICACION.</p>
VICTOR RUBIO RAGAZZONI	<p>PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - PLANIFICACION - EXAMEN - EVALUACION - PRESENTACION 	<p>DETALLES DE ESTUDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - PLANIFICACION - PLANTA DE TRABAJO - OBJETIVOS - POLITICAS <p>ORGANIZACION:</p> <p>ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL</p> <p>MANUAL DE ORGANIZACION</p> <p>APROVECHAMIENTO, RECURSOS H. UTILIZACION Y FACTORIALIZACION</p> <p>DIRECCION:</p> <p>DELEGACION</p> <p>COMUNICACION</p> <p>SUPERVISION</p> <p>CONTROL:</p> <p>SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>MANUALES DE OPERACION</p> <p>MECCION DE RESULTADOS</p>	<p>CRITERIO DE EVALUACION</p> <p>QUALITATIVA Y CUANTITATIVA CON BASE EN SU PROPIA MANERA DE APLICACION.</p>

C A P I T U L O V

MODELO PROPUESTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

5.1. INTRODUCCION.

5.2. MARCO TEORICO

5.2.1. SUBSISTEMA DETECCION DE NECESIDADES

5.2.2. SUBSISTEMA ELABORACION DE PROGRAMAS -
DE CAPACITACION5.2.3. SUBSISTEMA APLICACION DE PROGRAMAS DE
CAPACITACION.5.2.4. SUBSISTEMA EVALUACION DE PROGRAMAS DE
CAPACITACION.

5.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

5.4. FORMULACION DE HIPOTESIS.

5.5. DESARROLLO Y VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

5.5.1. METODO PROPUESTO

5.5.1.1. INSPECCION PREVIA

5.5.1.2. PLANEACION

5.5.1.3. REVISION Y ANALISIS

5.5.1.4. VALORACION DE LA INFORMACION

5.5.1.5. INFORME FINAL Y RECOMENDA--
CIONES

5.5.1.6. ANEXOS.

MODELO PROPUESTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

Considero pertinente que para determinar cualquier tipo de modelo que evaluará una actividad específica, es necesario conocer y dominar esta actividad, así como al mismo modelo, o por lo menos conocer y entender éstos.

Cualquier persona que lea este trabajo, podrá entender el sistema de capacitación ya que explicaré brevemente cómo está integrado y su funcionamiento. Asimismo podrá seguir paso por paso la elaboración del modelo hasta la terminación de su diseño.

Para reproducir correctamente esta realidad, el medio de cognición debe tener como base las leyes objetivas de la realidad. Este es el punto de unión entre el método y la teoría; en su sentido más general el método se define como la manera de alcanzar un objetivo.

La investigación pues, es algo implícito a la ciencia: es un proceso que se compone de fases sucesivas que se desarrollan de acuerdo con un orden lógico, sin embargo, la estructura del diseño posee cierta flexibilidad de acuerdo con los fines concretos que se persiguen.

Pero cualquiera que sea la estructura de los diseños de investigación puedo establecer una serie de etapas necesarias comunes a todos ellos. - Puedo señalar con seguridad cinco etapas fundamentales:

- 1.- Marco Teórico: Al cual se recurre para fundamentar la necesidad y caracter de la investigación.
- 2.- Planteamiento del problema: Donde se precisa el objeto de estudio y se señalan los fines y las limitaciones.
- 3.- Formulaciones de Hipótesis: Las cuales pretenden explicar las relaciones causales entre los fenómenos o partes del objeto que se estudian y que sirven de guía en el proceso de investigación.
- 4.- Desarrollo y Verificación de la Hipótesis: Esta etapa incluye los procedimientos de recolección de datos y las técnicas apropiadas, así también se refiere al procedimiento de datos.
- 5.- Análisis y Conclusiones: en esta última etapa se llevan a cabo las interpretaciones de los resultados se elaboran las conclusiones y se redacta el informe.

5.2. Marco Teórico.

Un sistema es un conjunto ordenado de elementos, que interrelacionados están encaminados al logro de un mismo objetivo.

Así el sistema de capacitación va a estar integrado por los siguientes elementos o subsistemas.

Subsistemas o Elementos:

- a) Detección de necesidades.
- b) Elaboración de programas de capacitación.
- c) Aplicación de Programas de capacitación.
- d) Evaluación de programas de capacitación.

Por medio de estos cuatro subsistemas, el sistema de capacitación logrará su objetivo general:

"El instruir a un grupo de personas para que realicen mejor su trabajo de acuerdo a los objetivos deseados por la institución".

Este objetivo no podrá lograrse si alguno de los subsistemas o elementos no logran con eficiencia sus metas, por lo que es de gran importancia - el establecimiento de un método de evaluación para el sistema de capacitación.

5.2.1. A) SUBSISTEMA O ELEMENTO:

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

OBJETIVO: Detectar carencias y limitaciones.

Las necesidades de capacitación son las carencias de los trabajadores en conocimientos, aptitudes, actitudes y aquellas barreras que obstaculizan el desarrollo en el trabajo.

Existen tres niveles por los cuales tenemos - que capacitar.

1) ORGANIZACIONAL.

Son problemas mismos de la Institución obstáculos los que tiene la Administración o barreras, como - la falta de planeación, organización, etc.

2) OCUPACIONAL.

La falta de selección de personal, carencia - de conocimientos y habilidades aptitudes que ocupan un mismo puesto.

3) INDIVIDUAL.

Las características propias o carencias de ap titudes que presente un trabajador.

De estos tres niveles en los cuales nos vamos a basar para capacitar se derivan dos tipos de necesidades de capacitación.

A) MANIFIESTAS.

No es necesario para investigar para detectar las.

B) ENCUBIERTAS.

Es necesario una investigación para detectar este tipo de necesidades dentro del trabajador.

METODO PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION ENCUBIERTAS.

1) Determinar los objetivos de investigación.

- Detectar en qué área.
- Detectar quién presenta deficiencias.
- Qué tipo de deficiencias.

2) Búsqueda de evidencias.

Causas que propician el mal desarrollo de una actividad o de la empresa.

- Fuentes externas.
- Fuentes internas.

3) Localización de áreas críticas.

Empezar a jerarquizar las áreas en donde se presenta el mayor número de errores.

4) Presentación de soluciones preliminares.

- - Formulación de hipótesis o posibles soluciones.

Si el problema es Administrativo nos detenemos - - ahí, y si no seguimos adelante.

5) Selección o diseño de técnicas e instrumentación de investigación.

- Catálogo de pruebas.

- Cuadro de doble entrada.
- Análisis de puestos.
- Lista de verificación.
- Entrevistas.
- Corrillos.
- Tormenta de ideas.
- Encuestas.
- Eliminación de tarjetas.
- Aplicación de Técnicas e Instrumentos.
- Recolección e interpretación de los resultados.
- Diagnóstico de necesidades.
- Elaboración de informe final.

C O M E N T A R I O :

Considero de mucha importancia el establecimiento de un método adecuado para la detección de necesidades, ya que éste va a ser el pilar para la concepción de los objetivos en la capacitación, - además traería como consecuencia un ahorro económico que beneficiaría a la empresa.

5.2.2. B) SUBSISTEMA:

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Objetivo: Enseñanza-Aprendizaje.

Un programa de capacitación es un documento - en el que se enuncian por escrito un conjunto de - actividades e informaciones organizadas, sistematicamente a cumplir con metas previamente establecidas a una población determinada.

Los programas de capacitación están constituidos por los siguientes bloques:

- Preliminares.
- Cuerpo del programa
- Accesorios

Los preliminares: son aquellos datos que nos proporcionan información previa acerca del programa y éstos son:

- portada
- título del programa
- población a la que se dirige
- duración
- horario
- lugar
- fecha
- justificación
- temario

El cuerpo del programa:

Es la parte medular y se distribuye por unidades, módulos o temas, los elementos del cuerpo del programa están lógicamente y funcionalmente relacionados y éstos son:

Objetivo General (s)

Objetivo Particular (s)

Objetivo específico (s)

Contenido

Técnica y actividades didácticas.

Recursos Materiales.

Evaluación.

Determinación de Tiempos y Secuencias.

Los accesorios:

Son agregados que complementan la información incluida en el programa y éstos pueden ser Bibliografía, Anexos, Índice.

METODO PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

- 1) Identificar necesidades.
- 2) Determinar objetivos.
- 3) Determinar Recursos (Material Didáctico)
- 4) Organizar las actividades y tiempo.

1) Identificar necesidades:

Esta identificación de necesidades cae dentro del área de la conducta (Un comportamiento dentro de un medio ambiente.

Areas de la conducta:

- A) Cognoscitiva
- B) Psicomotriz

2) Determinar Objetivos:

Los objetivos son elementos que constituyen el cuerpo del programa.

Objetivos de Aprendizaje.

Es un enunciado en el que mencionan claramente las metas que pretenden la enseñanza y siempre están referidas a la conducta que se espera de los capacitados, bajo condiciones específicas, como resultado de ésta.

Existen diversos criterios para clasificar - los objetivos uno de ellos está en función del - tiempo así los clasifican en terminales, interme- - dios y operativa, otra clasificación considera o - se basa en la extensión de la información y los cla - sifica en:

Objetivos Generales: Se definen como los propósi- - tos amplios del programa.

Objetivos Particulares: Es la descripción de la - conducta que los participantes deberán manifestar_ al concluir una etapa determinada.

Objetivos específicos: Se definen como los propósi - tos que deben alcanzarse cualitativa y cuantitati - vamente en el intento de lograr cada objetivo par - ticular.

Es fundamental desde el inicio de la elabora - ción de un programa la formulación de objetivos, - ya que estos nos proporcionarán los elementos nece - sarios para la estructuración del contenido.

3) Determinar Recursos.

Los materiales didácticos de apoyo serán los objetos materiales observables o manejables que propicien o facilitan la comunicación entre el Instructor y los participantes.

Existe una variedad de materiales de apoyo didáctico como por ejemplo:

- Pizarrón
- Rotafolio
- Carteles
- Franelógrafo
- Material impreso
- Folletos, libros, etc.

4) Organizar las actividades y tiempo.

Actividades didácticas, éstas serán las maneras, formas, procedimiento o medios sistematizados de organizar y desarrollar actividades grupales para proporcionar la información de los contenidos programáticos del curso.

Existe una gran diversidad de técnicas didácticas:

Asambleas

Corrillo

Conferencia

Debate

Demostrativa

Desempeño de papeles

Diálogo simultáneo

Entrevista colectiva

Foro, etc.

Determinación del tiempo.

El tiempo es un factor determinante destinado para realizar las actividades dirigidas a cubrir los contenidos y en consecuencia los objetivos establecidos para la realización de esta tarea, uno se puede auxiliar de la experiencia y de algunos recursos Metodológicos tales como elaboración de cronogramas y redes de actividades.

5.2.3. C) SUBSISTEMA:

APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

La aplicación o ejecución del sistema de capacitación es el tercer subsistema y antes de iniciar diré que se entiende por enseñanza el conjunto de estímulos específicos dirigidos a lograr un cambio de conducta en un individuo.

La Tecnología educativa trata de proporcionar a la persona que enseña un modelo mediante el cual puede seleccionar estrategias adecuadas convirtiendo el proceso Enseñanza-Aprendizaje en un diálogo educativo.

METODO PARA LA APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

- 1) Presentación del curso
- 2) Motivación
- 3) Desarrollo del Tema

- 1) Presentación del curso.

Es importante que el inicio de la primera sesión se establezcan las condiciones en las que se va a desarrollar el programa de capacitación y también de a conocer el propósito y precedentes del curso, ya que esto permite introducir a los participantes en el programa y le ayuda a ubicar en su contexto las acciones de capacitación que van a realizarse.

Existen dos factores que deben tomarse en cuenta para la presentación del curso, éstos son:

- 1) Descripción de los objetivos y contenidos del programa.
- 2) Metodología.

2) Motivación.

En el proceso de enseñanza y aprendizaje la conducta del instructor y de los participantes es provocada por factores externos: Incentivos, estímulos, etc. y por factores internos: que bienen a ser la fuerza anterior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado, por lo tanto es necesario tener presente que necesidades intereses y atención están en una relación dinámica y constituye las motivaciones del sujeto.

3) Desarrollo del Tema.

En este subsistema se genera la transmisión de la información que corresponde a los contenidos de la instrucción.

Puedo considerar que la instrucción de la estructuración en el desarrollo de los temas puede realizarse en orden de acuerdo a los siguientes pasos:

- A) Introducción
- B) Objetivos específicos
- C) Desarrollo del contenido
- D) Ejercitación
- E) Síntesis
- F) Evaluación

5.2.4. D) SUBSISTEMA.

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.

La evaluación es la última, pero no menos importante actividad que el sistema de capacitación deberá realizar para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, a través del subsistema de evaluación se puede tener, describir y suministrar la información con la finalidad de juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso E-A.

CRITERIOS DE EVALUACION.

Puede decirse que la evaluación debe ser un proceso permanente y sistemático así pueden distinguirse tres momentos en los que se puede aplicar la evaluación.

- 1) Diagnóstica.- Al inicio del programa.
- 2) Formativa.- Durante el curso.
- 3) Sumaria. - Al finalizar el curso.

En base al tipo de conducta que se pretende evaluar, los instrumentos de evaluación se clasifican en:

- Dirigidos a evaluar conductas manifiestas.
- Dirigidos a evaluar conductas no manifiestas.

Dominios o esferas del conocimiento la clasificación será la siguiente:

- Dominio cognoscitivo.- Instrumentos de evaluación: pruebas de ensayo, pruebas objetivas, cuestionarios.
- Dominio afectivo.- Instrumentos de evaluación: Escalas estimativas, cuestionarios.
- Dominio Psicomotriz.- Instrumentos de evaluación: Escalas previamente establecidas.

INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

A) PRUEBAS OBJETIVAS

B) PRUEBAS DE ENSAYO

C) ESCALAS ESTIMATIVAS

A) PRUEBAS OBJETIVAS.- Permite un mayor control de la respuesta de participantes y por lo tanto los criterios de calificación son más objetivos limitándose de esta forma las simpatías.

B) PRUEBAS DE ENSAYO.- Se plantea a la persona sujeta a evaluar una pregunta que le exige producir su propia respuesta, así, el sujeto queda en libertad de decidir como contestar la pregunta.

C) ESCALAS ESTIMATIVAS.- Son instrumentos de evaluación en las que se establecen clasificaciones de habilidades o aptitudes según el tipo de conducta que se desee evaluar.

5.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El objeto de este estudio es la evaluación - del sistema de capacitación con apoyo en un método específico de Auditoría Administrativa.

Este método se determinará en base a las necesidades del sistema a evaluar. Es importante mencionar que este sistema de capacitación, se está - tomando como un modelo común para cualquier tipo - de giro en un ente (Social) económico.

Con lo que respecta a las limitaciones de es- ta investigación serían aquellas variables que surgen durante el desarrollo del estudio, por lo que serían incontrolables, pero que sin embargo, po- - drían ser pautas de observación para que el reali- zar otro estudio se tomen en cuenta.

5.4. FORMULACION DE HIPOTESIS.

Una metodología de Auditoría Administrativa - creada específicamente para la evaluación del desempeño en el sistema de capacitación, permitirá a los Auditores la evaluación objetiva de cualquier sistema de capacitación.

Este método de Auditoría estará interrelacionado con el sistema ya que se determinará en base a las necesidades de sus elementos permitiéndole un mejor desempeño de sus actividades, detectando deficiencias y mejorando aciertos.

Estos elementos o subsistemas, explicados con anterioridad nos servirán como guía en el proceso de investigación.

5.5. DESARROLLO Y VERIFICACION DE LA HIPOTESIS.

En esta etapa se aplicó el método que evaluará al sistema de capacitación.

La verificación de la hipótesis se llevó a cabo en el capítulo VI ya que se aplicó el método propuesto en un ente económico.

5.5.1. METODO PROPUESTO.

Una vez explicado brevemente el funcionamiento de cada uno de los subsistemas se obtiene como resultado el siguiente método y las observaciones que lo justifican:

METODO DE AUDITORIA:

- I.- Inspección Previa
- II.- Planeación
- III.- Revisión y Análisis
- IV.- Valoración de la Información
- V.- Informe Final y Recomendaciones

ANEXO.

- Guía propuesta para la inspección previa II.
- Cuestionarios propuestos para la consecuencia de la información III.

5.5.1.1. INSPECCION PREVIA.

Tiene como finalidad la obtención de información principalmente del sistema a auditar, el objeto de esta inspección previa, es delimitar el objeto de estudio, para la consecución de esta etapa, propongo una entrevista previa, para determinar antecedentes del sistema de capacitación y su situación actual, así como del organismo o empresa en general.

5.5.1.2. PLANEACION.

La planeación es una etapa muy importante del proceso de la Auditoría Administrativa, ya que es la etapa de la previsión, esta etapa no podía faltar dentro de esta Metodología ya que por medio de ella obtendremos las pautas para la consecución de nuestros objetivos.

Dentro de ésta se determinará precisamente la Metodología y los recursos necesarios para la consecución de cada una de las etapas y actividades que de ellas se deriven.

Los subsistemas y detalles de estudio explicados como componentes de cualquier sistema de capacitación servirán a este modelo de método.

En base a ellos se elaborarán los cuestionarios, se levantará la investigación documental, finalmente se valorará.

Los subsistemas y detalles de estudio son los siguientes:

SUBSISTEMA I. DETECCION DE NECESIDADES.

DETALLES DE ESTUDIO 1.1. DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS.

1.2. METODO DE INVESTIGACION PARA NECESIDADES ENCUBIERTAS.

1.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.

SUBSISTEMA II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLES DE ESTUDIO: II.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

II.2 ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA.

II.3 TECNICAS DIDACTICAS.

SUBSISTEMA III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLES DE ESTUDIO III.1 PRESENTACION DEL CURSO
III.2 MOTIVACION
III.3 DESARROLLO DEL TEMA

SUBSISTEMA IV. EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLES DE ESTUDIO IV.1. CRITERIOS DE EVALUACION
IV.2. INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

5.5.1.3. REVISION Y ANALISIS

Determinando los elementos o subsistemas que se someterán a la revisión, así como los detalles por cada subsistema y sus cuestionarios respectivos, las personas a entrevistar, así como los documentos a revisar, estaremos en posibilidades de entrar en la etapa de Revisión y Análisis.

Finalmente se realizará el estudio analítico a fin de poder aplicar el método de Valoración y poder detectar las fallas específicas para proponer recomendaciones viables.

En el caso de esta auditoría, se hace necesario principiar, por los hechos, recopilándolos en forma minuciosa en relación a determinado propósito y subdividiéndolos en subsistemas o elementos, el enfoque consistirá en identificar los detalles de cada subsistema con el propósito de comprobar detalles con detalle la función de cada elemento.

Este análisis suministra una base de comprensión para llegar a conocer la situación de todo el sistema de capacitación con mayor claridad.

La revisión y análisis debe ser lo suficientemente completa para determinar si el sistema de capacitación está o no respondiendo a las necesidades de la Empresa o Institución.

5.5.1.4. METODO PROPUESTO

DE VALORACION.

V A L O R A C I O N D E L A I N F O R
M A C I O N .

Una vez que se ha recabado la información necesaria para la investigación y se ha llevado a cabo su revisión y análisis, la auditoría ha llegado a una de las etapas más importantes en el Desarrollo de su proceso, ya que es en esta etapa de valoración, en la que el criterio objetivo e imparcial del auditor se ve reflejado en una minuciosa apreciación de los hechos y problemas descubiertos en ella.

De esta manera se presenta un método de evaluación cuantitativa y cualitativo que además de dar mayor confiabilidad a los resultados obtenidos en la evaluación, ayudan a proporcionar las recomendaciones pertinentes que acompañan este capítulo.

METODO DE VALORACION.

Debido a que la valoración es una de las etapas imprescindibles de la auditoría administrativa, ésta requiere de ser lo más objetiva, por ello establezco una guía de valoración, cuyo mayor beneficio es permitir contar con lineamientos que faciliten la orientación en la aplicación de criterios para evaluar los sistemas de capacitación, mismos que a su vez incrementan el grado de confiabilidad de los informes de Auditoría Administrativa.

Esta guía de valoración se fundamenta en los subsistemas o elementos más trascendentales a nivel de resultados que establezco en el sistema de capacitación y que son; Detección de necesidades, Elaboración de programas de capacitación, Aplicación de programas de capacitación, Evaluación de programas de capacitación. Cabe mencionar que se determina una valoración general del sistema.

Los elementos o subsistemas descritos anteriormente se encuentran divididos en detalles de estudio para lograr así una mejor valoración a saber:

SUBSISTEMA I.- DETECCION DE NECESIDADES

DETALLES DE ESTUDIO I.1. DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS.

1.2. METODO DE INVES-
TIGACION PARA NE
CESIDADES ENCU--
BIERTAS.

1.3. TECNICAS E INS--
TRUMENTOS DE IN-
VESTIGACION.

SUBSISTEMA II.- ELABORACION DE PROGRAMAS DE -
CAPACITACION.

DETALLES DE ESTUDIO II.1. OBJETIVOS DE APREN-
DIZAJE

II.2. ESTRUCTURACION DEL_
PROGRAMA

II.3. TECNICAS DIDACTICAS

SUBSISTEMA III.- APLICACION DE PROGRAMAS DE -
CAPACITACION

DETALLES DE ESTUDIO III.1 PRESENTACION DEL -
CURSO.

III.2 MOTIVACION

III.3 DESARROLLO DEL TEMA

SUBSISTEMA IV.- EVALUACION DE PROGRAMAS DE CA
PACITACION.

DETALLES DE ESTUDIO IV.1 CRITERIOS DE EVALUA-
CION

IV.2 INSTRUMENTOS DE EVA-
LUACION.

La puntuación que deberá establecerse está integrada entre dos variables, cuestionario (A, B) - El cuestionario A es aplicado al responsable del sistema y el cuestionario B a los trabajadores con el objeto de reforzar la información obtenida en el cuestionario (A).

Los cuestionarios (A, B) están integrados por cuatro secciones cada uno, correspondiendo a los subsistemas o elementos del sistema.

Estos subsistemas tienen un valor máximo de 60 puntos cada uno, el sistema general de capacitación consta pues de 240 puntos (máximo) como resultado de la sumatoria de los cuatro subsistemas.

EXPLICACION A LAS TABLAS DE VALORACION

Estas tablas se diseñaron de la siguiente manera: Cada elemento del sistema de capacitación.- (Detección de necesidades de capacitación, Elaboración de programas de capacitación, Aplicación de programas de capacitación, Evaluación de programas de capacitación). Empleados para la valoración se hayan divididos en tres detalles de estudio por cada subsistema, se les han asignado grados a saber: grado A, B, C, D, E. cuyos valores presentan un intervalo de 5 puntos entre cada grado, siendo creciente de 0 hasta 20 puntos por ejemplo:

TABLA DE VALORACION No. 1

SUBSISTEMA: DETECCION DE NECESIDADES		GRADOS				
DETALLES DE ESTUDIO:	A	B	C	D	E	
= DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS.	0	5	10	15	20	
- METODO DE INVESTIGACION PARA NECESIDADES ENCUBIERTAS	0	5	10	15	20	
- TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.	0	5	10	15	20	
	0	15	30	45	60	

La mayor puntuación que puede obtener cada - subsistema en este ejemplo Detección de necesida-- des es de 60 puntos.

Así mismo cada grado con su respectivos pun-- tos adquieren un calificativo apropiado y así tene mos que:

PARA EL GRADO	CALIFICATIVO O APRECIACION.
A	PESIMO
B	MAL
C	REGULAR
D	BIEN
E	EXCELENTE

De esta manera, al determinarse la sumatoria_ de los puntos que se obtuvieron en cada subsiste-- ma; es decir la sumatoria de todos los detalles de estudio nos dará el total alcanzado por cada ele-- mento o subsistema, dicha puntuación se deberá bus car en la tabla de valoración n.2, en donde apare cen las puntuaciones con su porcentaje y aprecia-- ción correspondiente para observar en qué interva lo de puntuación cae ese valor y que calificativo_ merece.

TABLA DE VALORACION No. 2

Para los subsistemas (Detección de necesidades, Elaboración de programas, Aplicación de programas, Evaluación de programas de capacitación), propongo la siguiente tabla:

GRADO	PUNTUACION	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
A	0 - 15	25 %	PESIMO
B	16 - 30	50 %	MAL
C	31 - 40	66 %	REGULAR
D	41 - 50	83 %	BIEN
E	51 - 60	100 %	EXCELENTE

En esta tabla Determino la valoración por sub sistema observando qué tan eficiente resulta el desempeño de cada uno de los elementos o subsistemas objeto de esta Auditoría.

Una vez realizada esta valoración procederé a determinar la sumatoria con el total de puntos por subsistema, obteniendo el total de puntos que pudo alcanzar el Sistema de Capacitación, comparando este resultado con la tabla n.3 de valoración.

TABLA DE VALORACION No. 3

La calificación final de sistema de capacitación deriva de la sumatoria de los elementos o - - subsistemas: (Detección de necesidades, Elaboración de programas, Aplicación de programas de capacitación, Evaluación de programas de capacitación). que forman al sistema.

GRADO	PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
A	0 - 60	25 %	PESIMO
B	61 - 120	50 %	MAL
C	121 - 160	66 %	REGULAR
D	161 - 200	83 %	BIEN
E	201 - 240	100 %	EXCELENTE

Dichos intervalos conllevan una denominación_ cuantitativa apropiada de acuerdo a la valoración_ que se estableció.

5.5.1.5. INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES

INFORME FINAL

El auditor necesita determinar cómo rendirá - su informe, porque el método de comunicación es im-
portante, parte de la información se proporcionará -
en forma oral, pero la mayor parte de la misma se-
rá por escrito, en la empresa, los informes escri-
tos deben ser breves, claros, valiosos y pertinen-
tes. Porque a ningún ejecutivo le gusta leer y -
digerir informes largos y confusos, el auditor de-
be prever las inclinaciones e intereses de la di-
rección.

Los informes de Auditoría Administrativa se -
pueden presentar en varias formas. A veces son ver-
bales, en forma de memorandum, cartas, cuestiona-
rios, rutinarios, especiales, informales o técni-
cos la forma a escoger, dependerá de las necesida-
des particulares de la empresa, teniendo presente -
a quién se rendirá el informe, quién o quiénes re-
cibirán copias del mismo, la forma, estilo, clase -
y tamaño del papel a usar.

Por lo general, como lo había mencionado con -
anterioridad, se rendirá por escrito, pero en la -
mayoría de los casos, cuando se trate de aspectos -

confidenciales o de naturaleza controvertible, se rendirá primero en forma verbal.

RECOMENDACIONES.

Habrán casos en que las pruebas y observaciones susciten sugerencias para mejorar. Algunas de esas sugerencias podrán discutirse con la supervisión y/o la dirección para su aprobación y puestas en obra durante la realización de la auditoría por el auditor mismo (siempre que esté autorizado para ello). Otras sugerencias requerirán de un trámite especial o de toda una labor de convencimiento antes de que sean aceptadas.

Desde luego el auditor deberá pugnar porque se acepten sus recomendaciones, sin importarle las demoras que puedan ocurrir por causas de personas, problemas de organización o cualquier otra razón.

Las recomendaciones, en términos generales, se presentarán en el informe en su orden de posible aceptación, en otras palabras, el auditor presentará a la dirección, todas aquellas ideas que parezcan tener una mayor probabilidad de aceptación.

5.5.1.6. A N E X O:

- Guía propuesto para la inspección pre-
via (5.5.1.2.)

- Cuestionarios propuestos para la conse-
cución de la información. (5.5.1.3.)

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

GUIA PARA LA INSPECCION PREVIA.

C U E S T I O N A R I O

RESPONSABLE DEL SISTEMA
DE CAPACITACION.

- 1.- ¿Ha tenido este cargo en otras empresas?
- 2.- ¿Qué entiende por sistema?
- 3.- ¿Cómo está integrado sus sistema de capacitación?
- 4.- ¿Usted implantó este sistema?
- 5.- ¿Qué características tiene el sistema?
- 6.- ¿Cuenta con algún manual para este sistema?
- 7.- ¿Ha propuesto mejoras en los últimos meses pa
ra el sistema?
- 8.- ¿Usted como evaluaría sus sistemas actual y -
porqué?
- 9.- ¿Realiza juntas con los integrantes del sistem
a para comentar los problemas que se presen-
tan?
- 10.- ¿Existen Políticas que rigen el funcionamien-
to del sistema?
- 11.- ¿Tiene establecido un método para la detec- -
ción de necesidades porqué?

- 12.- ¿Qué opina de la elaboración de los programas de capacitación?
- 13.- ¿Usted elabora programa de capacitación?
- 14.- ¿Qué opina sobre la aplicación de los programas de capacitación?
- 15.- ¿En qué se fundamenta para la elaboración de los programas?
- 16.- ¿Tiene un método establecido para la aplicación de estos programas?
- 17.- ¿Mencione ese método a grandes rasgos?
- 18.- ¿Su sistema cuenta con un método de evaluación para los programas de capacitación?

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

DETECCION DE NECESIDADES

NOMBRE DEL TRABAJADOR

PUESTO

C U E S T I O N A R I O

- 1.- ¿Describa en una forma general cuál es su trabajo?
- 2.- ¿Quién le informó o detalló estas actividades?
- 3.- ¿Está usted seguro que realiza todo lo que su puesto requiere?
- 4.- ¿Piensa usted que lo realiza eficientemente?
- 5.- ¿Podrá realizarlo mejor? ¿Cómo?.....
- 6.- ¿Alguna vez ha observado alguien del Departamento de Personal el desempeño de su trabajo?
- 7.- ¿Le han dicho a usted que se está realizando mal o bien en su trabajo? ¿Quién?
- 8.- ¿Le han hecho alguna entrevista, preguntándole sobre su trabajo? ¿Cuál?
- 9.- ¿Es, su trabajo actual en el Instituto, agradable para usted? ¿Porqué?

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ELABORACION DE PROGRAMAS
DE CAPACITACION.

NOMBRE DEL TRABAJADOR

PUESTO

C U E S T I O N A R I O

- 1.- ¿A qué curso de capacitación ha asistido?
- 2.- ¿Estuvieron claros los objetivos o metas que se tenían que cumplir al finalizar el curso(s) al que asistió?
- 3.- ¿Porqué?
- 4.- ¿Seguía una secuencia lógica el curso (s) al que asistió?
- 5.- ¿Porqué?
- 6.- ¿Qué recursos se utilizaron en el curso al que asistió?
- 7.- ¿Se integraron en equipos para llevar a cabo alguna actividad, durante el curso?
- 8.- ¿Le dejaban alguna lectura para contestarla al otro día de clase?
- 9.- ¿Qué opina de los cursos a los que ha asistido?

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

APLICACION DE PROGRAMAS
DE CAPACITACION

NOMBRE DEL TRABAJADOR

PUESTO

C U E S T I O N A R I O

- 1.- ¿Durante la presentación del curso al que asis-
tió le dijeron cuál era el tema a tratar?
¿Cómo?
- 2.- ¿Qué otra cosa le dijeron en esa presentación?
- 3.- ¿El instructor mantenía su interés en el cur-
so? ¿Cómo?
- 4.- ¿Qué interés lo motivaban a seguir asistiendo_
al curso?
- 5.- ¿Al inicio de un tema le daban una introduc- -
ción?
- 6.- ¿Realizaba alguna síntesis después de cada se--
sión?
- 7.- ¿Enumere usted los aspectos positivos del cur-
so al que asistió?
- 8.- ¿Los negativos?
- 9.- ¿Porqué los consideró así?

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS
DE CAPACITACION

NOMBRE DEL TRABAJADOR

PUESTO

C U E S T I O N A R I O

- 1.- ¿Le aplicaron algún examen en el curso al que asistió?
- 2.- ¿Cuáles?
- 3.- ¿Cuándo se los aplicaron?
- 4.- ¿Cómo era dicho examen (es)?
- 5.- ¿Le hicieron alguna otra pregunta sobre el curso? ¿Como?
- 6.- ¿Quién se la hizo?
- 7.- ¿Supo porqué se la hicieron?
- 8.- ¿Le dieron la calificación que obtuvo del examen?
- 9.- ¿Cuáles fueron las calificaciones más altas que obtuvieron sus compañeros?

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

DETECCION DE NECESIDADES

RESPONSABLE DEL SISTEMA

C U E S T I O N A R I O

- 1.- ¿Qué tipo de necesidades de capacitación considera que existen en el Instituto?
- 2.- ¿Qué son necesidades de capacitación a nivel ocupacional..... y a nivel individual?
- 3.- ¿Se han determinado en el Instituto? ¿Cómo?.....
- 4.- ¿Se han definido adecuadamente la Metodología para la detección de las necesidades encubiertas?
- 5.- ¿Mencione los pasos más importantes que considere deben incluirse en la Metodología?
- 6.- ¿Qué entiende por Técnicas de investigación para la detección de necesidades?
- 7.- ¿Mencione las técnicas que usted haya utilizado en el Instituto para ello?
- 8.- ¿Si no las aplica, porqué no lo ha hecho?
- 9.- ¿No sabe cuál utilizar?

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ELABORACION DE PROGRAMAS DE
CAPACITACION.

RESPONSABLE DEL SISTEMA

C U E S T I O N A R I O .

- 1.- ¿Qué es un programa de capacitación?
- 2.- ¿Quién determina los objetivos de aprendizaje de los programas de capacitación?
- 3.- ¿Cómo los determina?
- 4.- ¿Cuál es la estructura de un programa de capacitación?
- 5.- ¿Defina qué es una técnica didáctica?
- 6.- ¿Cuáles son las técnicas didácticas más utilizadas en la planeación de los programas de capacitación?
- 7.- ¿Mencione cuál es la técnica que aplica frecuentemente?
- 8.- ¿Qué es una técnica de corrillo?
- 9.- ¿Recomendaría alguna técnica en especial?

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

APLICACION DE PROGRAMAS
DE CAPACITACION.

RESPONSABLE DEL SISTEMA

C U E S T I O N A R I O

- 1.- ¿Está establecida alguna forma de llevar a -
cabo la presentación de un curso de capacita-
ción en el Instituto?
- 2.- ¿Describa los pasos que considera, no se de--
ben cubrir?
- 3.- ¿La motivación que papel desempeña en la apli-
cación de programas de capacitación?
- 4.- ¿Qué factores utiliza para mantener motivados
a los practicantes en un curso de capacita- -
ción?
- 5.- ¿Qué entiende por desarrollo de tema?
- 6.- ¿Ordene los siguientes pasos en la forma en -
que usted considere se aplica el desarrollo -
de un tema?
 - Desarrollo del contenido
 - Síntesis
 - Ejercitación
 - Objetivos específicos
 - Introducción

- 7.- ¿De los elementos mencionados anteriormente_ cuál considera el principal?
- 8.- ¿Qué características tiene la fase del desarrollo del tema?
- 9.- ¿Qué importancia representa para usted la - aplicación de programas de capacitación?

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS
DE CAPACITACION.

RESPONSABLE DEL SISTEMA

C U E S T I O N A R I O .

- 1.- ¿Qué representa para usted la evaluación?
- 2.- ¿Qué criterio de evaluación considera el más_ objetivo, para los fines del curso?
- 3.- ¿Explique porqué?
- 4.- ¿Defina qué es un instrumento de evaluación?
- 5.- ¿Qué instrumentos de evaluación utiliza en el Instituto para los programas de capacitación?
- 6.- ¿Qué tipo de escala estimativa utiliza?
- 7.- ¿Porqué?
- 8.- ¿Le parecen inútiles la aplicación de escalas estimativas?
- 9.- ¿Porqué?

C A P I T U L O VI

CASO PRACTICO

- 6.1. MARCO DE REFERENCIA
- 6.2. INSPECCION PREVIA
- 6.3. PLANEACION
 - 6.3.1. OBJETIVO
 - 6.3.2. ALCANCE Y METODO DE LA AUDITORIA
 - 6.3.3. DETERMINACION DE LOS RECURSOS HUMANA--
NOS NECESARIOS.
 - 6.3.4. PROGRAMACION DE LA AUDITORIA
 - 6.3.5. TECNICAS A UTILIZAR
 - OBSERVACION DIRECTA
 - DOCUMENTOS
 - CUESTIONARIOS POR SUBSISTEMAS Y DETA
LLES DE ESTUDIO
 - 6.3.6. DETERMINACION DE LA MUESTRA
- 6.4. REVISION Y ANALISIS.
- 6.5. VALORACION DE LA INFORMACION
 - 6.5.1. METODO DE VALORACION POR SUBSISTEMA
GRADOS, DESCRIPCION DE LA CALIFICA--
CION, PUNTOS.
 - 6.5.2. TABULACION
- 6.6. INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES

6.1. MARCO DE REFERENCIA:

EL INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA.

El Instituto Nacional de Cancerología, creado por decreto presidencial el 25 de Noviembre de 1946, como un organismo descentralizado, persigue los siguientes objetivos:

O B J E T I V O S :

Impartir atención médica a los enfermos cancerosos, preferentemente a los económicamente débiles.

Presentar ayuda social, reeducación y rehabilitación a los pacientes.

El estudio e investigación clínica y experimental del cáncer.

La enseñanza y difusión de conocimientos relacionados con la Oncología.

DESARROLLO DEL INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA.

Este es a grandes rasgos el desarrollo del Instituto Nacional de Cancerología en sus aspectos más importantes.

Se inician las actividades del Instituto en el antiguo Dispensario Anticanceroso "Dr. Ulises Valdéz", en la calle de Chopo No. 131.

Se crean los servicios de Consulta Externa, Laboratorio Clínico, Rayos X, Anatomía Patología, Servicios Clínicos y Cirugía para enfermos ambulatorios.

Se forma el primer Laboratorio de Citología exfoliativa en el País, una de la mayor parte de los citólogos en la república.

Se crea uno de los primeros servicios de Detección Citológica del Cáncer Cervico-Uterino, el más frecuente entre las mujeres mexicanas.

Se desarrolla el Departamento de Radioterapia con el equipo más moderno de esa época: Los primeros aparatos de radioterapia de Movimiento, Radioterapia profunda y superficial.

En 1956 se instala la primera bomba de Cobalto 60 en México.

Se comienza a editar la Revista del INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA, dedicada exclusivamente a temas de cáncer.

Se inicia Investigación Clínica y Experimental en los aspectos diagnósticos Terapéuticos del Cáncer.

En 1963, el INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA se traslado a un Hospital ya existente en la Av. Niños Héroes 151. México, D. F.

Se dispuso así de un local más amplio que contaba con:

63 camas para hospitalización.

10 consultorios para Consulta Externa.

3 Quirófanos.

2 Unidades de telecobalto 60.

2 Aparatos de Radioterapia Profunda y

2 Aparatos de Radioterapia Superficial e intracavitaria.

Se utiliza Radium 226, se inició el empleo de Radionucleidos como el oro 198, el Estroncio 90. y el yodo 131, más recientemente el Iridum y el cesio Radioactivo.

A partir de 1974, bajo nueva Dirección se -
crearon tres grandes divisiones:

Oncología Quirúrgica.

Radioterapia.

Oncología Médica.

En 1977 se crea el Servicio de Investigación -
en QUIMIOTERAPIA y se forma el Banco de Drogas -
Antineoplásicas.

Se amplían los Servicios de Anatomía Patoló-
gica y Citología.

Se crea un Laboratorio de Investigación so--
bre Inmunología, Cultivo de tejidos y Receptores_
Hormonales. Se imparten cursos de especialización
para nacionales y extranjeros al nivel médico y -
técnico.

Se crea un servicio de Detección y Diagnósti-
co oportuno.

Se cuenta además con:

Laboratorios clínicos.

Banco de sangre.

Gabinete de Radiodiagnóstico.

Departamento de Trabajo Social.

Archivo Clínico y Bioestático.

Departamento de Física.

Laboratorio Fotográfico.

Banco de Drogas Antineoplásicas.

Servicio Dental.

Servicio de Damas Voluntarias que manejan un Albergue de 12 camas cercano al Instituto.

Todo lo anterior, con un enfoque multidisciplinario Institucional, permite brindar al paciente canceroso un diagnóstico y tratamiento adecuado y moderno.

Las siguientes cifras al año de 1979 nos pueden dar una idea general de los logros del INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA.

Un promedio anual de 46,000 consultas de las cuales 3,000 son de primera vez.

Se tiene un archivo a junio de 1977 de 82 a 187 casos oncológicos.

Se hacen 3,300 estudios anatomopatológicos - por año, que representan 19,005 laminillas estudiadas.

Se tiene un Archivo de 76,293 estudios anatomopatológicos y 40,850 de citología ginecológica.

Se practican 60,000 análisis clínicos diversos anualmente.

Se realizan alrededor de 5,750 estudios de radiológicos por año.

Se imparten 23,500 tratamientos de radioterapia por año.

Se practican 500 operaciones mayores y 332 menores en promedio anual.

Se tiene un curso Universitario de postgrado en Oncología.

Desde 1963, cada año se preparan y adiestran 12 médicos residentes.

Se han impartido múltiples cursos monográficos y de postgrado.

Los métiđos del INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA han participado en sesiones académicas y congresos nacionales y extranjeros.

Los Departamentos de Radioterapia, Anatomía Patológica y Citología imparten cursos permanentes de adiestramiento para médicos nacionales y extranjeros.

Se imparten cursos a estudiantes de Medicina de la U.N.A.M.

Se da adiestramiento en Oncología a Ortopedistas, Cirujanos generales y Cirujanos plásticos a técnicos en Radioterapia de la Sociedad Mexicana de Radiología.

N E C E S I D A D E S .

Para substituir el INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA recibe:

Un subsidio del Gobierno Federal.

Donativos Privados.

Cuotas de recuperación.

El INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA brindaba sus servicios en un Hospital obsoleto, que no reunía ya las condiciones de una unidad nosocomial moderna. Se había rebasado con mucho la capacidad de Servicio Asistencial; tanto en lo que respecta a instalaciones, como en equipo y recursos humanos. Las facilidades para investigación eran limitadas.

Fue imperativo planear y construir un nuevo Hospital, modernizar todos los equipos y reorganizar y ampliar los recursos humanos.

Para lograrlo se ha contado con un mayor apoyo económico del Estado y un incremento de los donativos privados.

EN LA ACTUALIDAD EL INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA CUENTA CON:

Un nuevo Hospital, es una unidad moderna ampliamente equipada y situada en un área hospitalaria que forma ya un nuevo centro médico en el sur de la ciudad de México.

La nueva unidad amplia en un 200% el área de servicio asistencial, enseñanza y laboratorios de investigación, estacionamiento y servicio al público. Además de los recursos anteriores esta undad cuenta con lo siguiente:

20 Consultorios de Consulta Externa.

100 Camas para Hospitalización.

5 Quirófanos para cirugía oncológica y curieterapia.

1 Sala de recuperación y terapia intensiva con 12 camas.

2 Poderosas unidades de telecobaltoterapia

1 Acelerador lineal de 14 MV. para fotones y electrones.

2 Equipos de radioterapia superficial y de contacto.

1 Equipo "Simulador" para planeación en Radioterapia.

1 Computadora para Radioterapia y el registro computado de Cáncer.

- 1 Sistema de termoluminiscencia para dosimetría y protección radiológica del personal
- 5 Equipos de radiodiagnóstico.
- 2 Laboratorios de investigación y un bioterio.
- 1 Banco de drogas antineoplásicas de lo más completo en el País.
- 1 Auditorio.
- 2 Aulas.
- 1 Biblioteca.

Está en construcción el edificio de investigación.

Las nuevas instalaciones y equipo permitirán mejorar los servicios de diagnóstico y tratamiento.

Las facilidades de investigación y docencia tan limitadas en la actualidad podrán ser grandemente mejoradas.

Modernizando sus servicios, instalaciones y equipos, el INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA puede brindar al paciente canceroso Mexicano el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que merece y ofrecer al país un mejor centro de enseñanza e investigación sobre cáncer.

El mantenimiento actual del INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA su desarrollo y los gastos de

operación e inversión requieren gran esfuerzo económico colectivo en la que todos debemos participar.

6 2. INSPECCION PREVIA

El objeto de esta inspección previa, es determinar la situación actual del sistema de capacitación y poder así determinar el objetivo y metodología de la auditoría.

La información que a continuación expongo - fue obtenida por cuestionario guía propuesto en - el método, así como el organigrama general del - Instituto en donde se identifica el nivel en que - se encuentra el área de capacitación.

AREA DE CAPACITACION:

El responsable del sistema de capacitación - en el Instituto Nacional de Cancerología es la Lic. Norma Adriana Uribe Saldaña, el sistema fue implantado un mes después de haber ingresado a prestar sus servicios en el Instituto.

El sistema está integrado por cuatro subsistemas:

- 1.- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- 2.- Elaboración del programa de capacitación
- 3.- Ejecución de programas de capacitación
- 4.- Evaluación de programas de capacitación

El responsable considera el sistema como bueno, aunque es susceptible de mejoras constantes. Debido a la reducción del presupuesto se han tenido que detener algunos proyectos que se habían planeado realizar, lo cual ha detenido el desarrollo y aplicación de programas de capacitación, así como del mismo sistema.

Se tiene establecido un método para la detección de necesidades encubiertas, además se elaboran programas de capacitación basados en la detección de necesidades. El total hasta ahora de programas de capacitación han sido siete, de esos -

siete cursos el total del personal (1000) han participado sólo doscientos lo cual será el universo que tomaremos como base para la aplicación, de los cuestionarios (B) estos doscientos participantes se clasificarán en los tres niveles determinados, a saber:

Manual 40

Técnico 60

Profesional 100

Se tiene establecido un método de evaluación para corregir fallas y desviaciones, en general - ésta es la situación actual del sistema.

6.3. PLANEACION.

6.3.1. OBJETIVOS:

La finalidad primordial es la aplicación del método propuesto de Auditoría Administrativa a sistemas de capacitación para demostrar que este método permitirá a los Auditores la evaluación objetiva de cualquier Sistema de Capacitación, permitiéndoles dar mejores alternativas de solución.

La aplicación de este método en el lugar donde actualmente estoy prestando mis servicios, Instituto Nacional de Cancerología, surgió debido a que considero que el país, y en particular el Instituto están atravesando por una etapa de crisis, ya que se necesita personal capacitado para satisfacer las necesidades de servicio, y no se cuenta con los recursos económicos suficientes para lograrlo.

Por ello, considero que el personal que se encuentra laborando actualmente, tiene la obligación de cubrir y satisfacer en óptimas condiciones el servicio requerido.

El Instituto Nacional de Cancerología, debe mantenerse informado acerca de cuales serán sus necesidades reales de capacitación para cubrir las. Confío que este estudio colabore a lograrlo.

6.3.2. Alcance y Método (valoración) de la Auditoría.

Alcance:

Comprenderá los elementos que constituyen el sistema de Capacitación que son:

- A) DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
- B) ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
- C) APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
- D) EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Método de valoración:

Se utilizó la guía de valoración establecida en el método propuesto (Capítulo V) se basa en tres tablas de valoración. En la primera tabla de valoración se valoran los detalles que comprenden cada subsistema.

TABLA DE VALORACION No. 1

A	B	C	D	E
PESIMO	MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE
0	5	10	15	20
0	5	10	15	20
0	5	10	15	20

Obteniéndose como resultado de la sumatoria el total alcanzado por el subsistema y esta puntuación se comparará con la tabla No. 2

TABLA DE VALORACION No. 2

El resultado obtenido con la tabulación anterior se comparará con ésta tabla y se determinará el grado calificativo y porcentaje en el que alcanzó dentro de la tabla.

GRADOS	PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
A	0 - 15	25 %	PESIMO
B	16 - 30	50 %	MAL
C	31 - 40	66 %	REGULAR
D	41 - 50	83 %	BIEN
E	51 - 60	100 %	EXCELENTE

Obteniéndose así la valoración de cada subsistema.

TABLA DE VALORACION No. 3

Esta tabla se utilizará con el fin de comparar el total de puntos obtenidos del sistema de capacitación, captados por la sumatoria de los cuatro subsistemas.

Obteniendo una evaluación cuantitativa y cualitativa del Sistema de Capacitación.

GRADO	PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
A	0 - 60	25 %	PESIMO
B	61 - 120	50 %	MAL
C	121 - 160	66 %	REGULAR
D	161 - 200	83 %	BIEN
E	201 - 240	100 %	EXCELENTE

6 3.3. DETERMINACION DE LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.

Un pasante de la licenciatura en Administración a medio tiempo, un mes.

6.3.4. PROGRAMA DE LA AUDITORIA.

De acuerdo al alcance de la Auditoría y los Recursos Humanos disponibles se estima que el estudio se realizará en un mes (ver gráfica anexa).

6.3.5. TECNICAS A UTILIZAR.

A) La aplicación de 2 cuestionarios.

- 1) Al responsable del sistema
- 2) A los trabajadores

Ambos cuestionarios constan de 4 secciones - cada uno, dedicados específicamente, cada uno a los 4 subsistemas de estudio seleccionados.

B) Observación directa.

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios y la revisión del documento.

C) Revisión de documentos.

PLANEACION DE LA AUDITORIA

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDAD	MES: JULIO																																		
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1	PLANEACION	█																																		
2	INSPECCION PREVIA			█																																
3	REVISION Y ANALISIS						█																													
4	VALORACION DE LA INFORMACION													█																						
5	INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES																										█									

6.3.6. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

El cuestionario (A) se aplicó al responsable del sistema y para determinar la muestra del cuestionario (B) de los tres niveles (puestos), se -- tomó en cuenta la información obtenida en la inspección previa. La fórmula que se manejó para -- determinar el número de cuestionarios en cada nivel es la apropiada en muestreo aleatorio simple.

Para el nivel manual se obtuvo de un universo de 40 personas que han asistido a cursos de capacitación, determinando un 50 % de probabilidad de que se realice el evento favorablemente para -- determinar la muestra se fijó un error admisible del 5 % en términos del límite de confianza; así -- también un 50 % de que no se realice favorablemente el evento, la fórmula empleada es la siguiente:

$$m = \frac{4 \text{ PQ}}{L^2}$$

EN DONDE:

(40, 60, 100) m = es el tamaño de la muestra

50% p = probabilidad de que se realice
el evento favorablemente

50 % Q = Probabilidad de que no se rea--
lice.

L2 = error admisible

SUBSTITUYENDO TENEMOS LO SIGUIENTE:

PARA NIVEL MANUAL: 10

$$m = \frac{4 (50) (50)}{5} = 400$$

$$m = \frac{400}{40} = 10$$

PARA NIVEL TECNICO: 7

$$m = \frac{4 (50) (50)}{5^2} = 400$$

$$m = \frac{400}{60} = 6$$

PARA EL NIVEL PROFESIONAL: 5

$$m = \frac{4 (50) (50)}{5^2} = 400$$

$$m = \frac{400}{100} = 5$$

6.4. REVISION Y ANALISIS

INTRODUCCION:

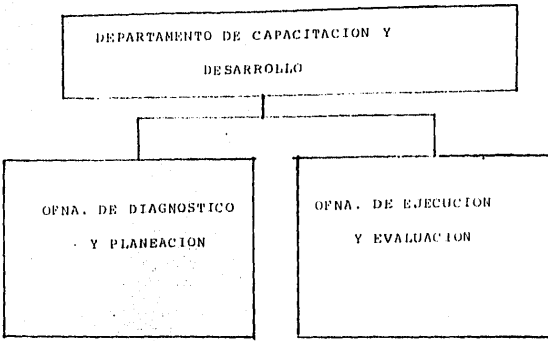
Es la etapa en la que se recopilan todos los datos correspondientes a los cuatro subsistemas - de estudio, en los que recae la Auditoría; por lo tanto esta compilación está fundamentada en el - objetivo, de evaluar el grado de efectividad en - el diseño ejecución y seguimiento de los programas de capacitación, siendo este el propósito que persigue la misma.

De esta manera se presenta, en esta etapa, - toda la información recabada a través de la obser - vación directa mediante la revisión y análisis de los cuestionarios aplicados así como del documento que se me proporcionó.

REVISION Y ANALISIS

A continuación presento la información obtenida del documento que me proporcionaron.

ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA ESTABLECIDO

REVISION Y ANALISIS

OBJETIVOS Y FUNCIONES ESTABLECIDOS.

OFICINA DE DIAGNOSTICO Y PLANEACION.

OBJETIVOS GENERALES.

Determinar en forma precisa y jerarquizada -
las necesidades que en materia de capacitación y -
desarrollo se manifiestan en el personal y con -
base en los resultados que se obtengan diseñar -
los planes y programas de trabajo.

FUNCIONES:

- 1.- Determinar las necesidades implícitas y manifiestas que en materia de capacitación se requieran cubrir en el Instituto.
- 2.- Mantener permanentemente actualizadas las necesidades de capacitación y desarrollo.
- 3.- Determinar el contenido programático por áreas de estudio, duración y características de los programas de capacitación y desarrollo.
- 4.- Diseñar los apoyos didácticos para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje.

- 5.- En coordinación con el área de ejecución y - evaluación determinar el método y las técnicas más adecuadas para el desarrollo de los programas.
- 6.- Mantener actualizado un catálogo de instrucciones.
- 7.- Implementar el sistema enseñanza-aprendizaje
- 8.- Presentar un informe del avance de sus programas.
- 9.- Las demás que le señale el Jefe de la División.

OFICINA DE EJECUCION Y EVALUACION.

OBJETIVOS GENERALES:

Con base en el programa general de actividades, llevar a la práctica los cursos de capacitación, así como la medición y control de los resultados obtenidos sugiriendo mediante retroinformación las medidas que vayan mejorando las actividades de capacitación.

FUNCIONES:

- 1.- Desarrollar los programas de capacitación programados.
- 2.- En coordinación con el área de diagnóstico y planeación, seleccionar y aplicar las ayudas audiovisuales necesarias para la impartición de los cursos.
- 3.- Determinar el número de participantes por cada programa.
- 4.- Diseñar métodos y técnicas de evaluación, según el aprendizaje a comprobar.
- 5.- Evaluar el aprovechamiento del personal capacitado.

- 6.- Formular recomendaciones con base en la evaluación de los programas para mejorar el sistema en forma periódica.
- 7.- Presentar un informe del avance de sus programas.
- 8.- Las demás que le señale el Jefe de la División.

REVISION Y ANALISIS

OBJETIVOS Y FUNCIONES REALES.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo mantiene los objetivos establecidos, modificándose solamente las funciones que realmente realiza, a saber:

- Elaboración de plantillas del personal.
- Revisión y autorización de becas y viáticos.
- Realización de las tarjetas de comedor, de todo el personal, (Mensualmente).
- Coordinación de eventos culturales que se realizan en el INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA.

REVISION Y ANALISIS

OBSERVACION DIRECTA.

Las funciones que actualmente se realizan en el Departamento no están de acuerdo a lo establecido, siendo imposible realizarlos debido a la falta de personal y recursos materiales.

Pude observar también que la responsable del sistema, da cursos de capacitación en otras empresas descuidando, las funciones reales que se tienen que realizar durante el transcurso del día.

Siendo éste, uno de los obstáculos que detienen el desarrollo del Departamento.

Estas actividades son realizadas únicamente por la secretaria, y con ayuda del personal del Departamento de Relaciones Laborales.

REVISION Y ANALISIS

A continuación presento la información contenida en el cuestionario (A) (Responsable del sistema), y del cuestionario (B) (Trabajadores), por nivel.

Esta revisión y análisis de los dos tipos de cuestionarios se hicieron por subsistema y por cada detalle.

REVISION Y ANALISIS

SUBSISTEMA I. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

CUESTIONARIO "A" RESPONSABLE DEL SISTEMA

DETALLE DE ESTUDIO	NO. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
I.1 DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS.	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.		
	1	Existen necesidades de Capacitación Manifiestas y Encubiertas en relación a los puestos de trabajo y a la preparación individual.	Se ha podido observar que en realidad no existe ninguna detección de necesidades, -- se conocen empíricamente, pero no se confirman en una base real.
	2	Las necesidades a nivel ocupacional es la -- que se refiere a la función.	
3	La necesidad individual a la preparación personal. No se han detectado las necesidades, esto es en base a una observación realizada por los Jefes de cada área.		
I.2 METODO DE INVESTIGACION PARA NECESIDADES ENCUBIERTAS	4	No esta definido actualmente ninguna Metodología.	Observe que no tiene ninguna Metodología -- específica. Además se desconocen por completo. No tiene conocimiento de lo que es una -- técnica de investigación para la detección de necesidades.
	5	La planeación, investigación, tabulación y conclusiones son los pasos más importantes en la Metodología.	
	6	Técnicas específicas.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA I. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CUESTIONARIO " A " RESPONSABLE DEL SISTEMA

DETALLE DE ESTUDIO	No. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
1.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.	<p>No se ha utilizado ninguna técnica ya que se desconocen.</p> <p>Por lo mismo no se ha especificado cual sería la más adecuada.</p>	<p>No se tiene el conocimiento suficiente para la selección de técnicas de investigación. En general se ha observado un deficiente subsistema.</p>
	7 8		

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA I.1 ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO " A " RESPONSABLE DEL SISTEMA

DETALLE DE ESTUDIO	NO. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
I.1.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.	<p>Programa: es la programación de las actividades referentes a la capacitación.</p> <p>Los objetivos son determinados por el Departamento de capacitación y desarrollo en coordinación con los Jefes de Áreas.</p> <p>Determinándose en base a las necesidades Manifiestas.</p>	<p>En base a la observación, no se establecen objetivos de aprendizaje. Los objetivos que aparentemente se detectan no están fundamentados, ya que -- las necesidades manifiestas en ningún momento se detectan.</p>
	1		
	2		
I.1.2 ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA.	4	<p>Estructura de un programa Introducción Determinación de objetivos Contenido</p>	<p>Puede observar que no se elaboran programas de capacitación sin embargo -- la teoría en esta etapa la tienen bastante, entendida, aunque no sirve ya que no tiene alguna aplicación.</p>
	5	<p>Las técnicas didácticas son utilizadas para una mejor enseñanza-aprendizaje.</p>	
	6	<p>Las técnicas más utilizadas son exposición, trabajos en equipos, corrillos.</p>	

REVISOR Y ANALISIS

SUBSISTEMA 1.1 ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO " A " RESPONSABLE DEL SISTEMA

DETALLE DEL ESTUDIO	NO. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
11.3. DE RINAS DE PACTO CAS	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO 7 8 9	Las técnicas utilizadas son trabajos en equipos. La técnica de corrillos es desconocida. No se tienen establecidas, algún tipo de técnica.	Por lo mismo de que no se elaboran programas de capacitación, no se tienen establecidas. Desconociéndose estas mismas técnicas.

REVISIÓN Y ANALISIS

SUBSISTEMA: III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

CUESTIONARIO "A" RESPONSABLE DEL SISTEMA

DETALLE DE ESTUDIO	NO. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
III.1 PRESENTACION DEL CURSO.	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.		
	1	La presentación de un curso, se lleva a cabo por medio del programa en forma impresa.	Como resultado de la observación. Es importante mencionar aquí que los cursos aplicados hasta ahorita, han sido en base a instructores externos. Por lo que la presentación de un curso se basa en el programa impreso, que el instructor proporciona a los participantes. En consecuencia no se tiene establecida alguna forma de presentar un curso.
	2	No se ha establecido una secuencia de pasos.	
3	La motivación es el motor que impulsa a obtener buenos resultados.		
III.2 DETALLES DE ESTUDIO MOTIVACION	4	La participación es una de las formas empleadas para la motivación de los participantes.	Puede observarse que el instructor externo tiene establecidas algunas técnicas de motivación. Dentro del sistema de capacitación no se tiene establecida alguna forma de motivación ya que no se aplican cursos de capacitación elaborados por el propio Departamento.
	5	Desarrollo del tema: es dar el nombre del tema que se investiga, determinando las técnicas, motivaciones para su ejecución.	
	6		

SUBSISTEMA III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO " A " RESPONSABLE DEL SISTEMA

DETALLE DE ESTUDIO	NO. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
<p>III.3. DESARROLLO DEL TEMA.</p>	<p>CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.</p>	<p>El desarrollo de un tema debe contener los siguientes pasos, en el orden establecido.</p>	<p>puede observar que sí se comprende lo -- que implica desarrollar un tema, pero -- solamente lo tienen comprendiendo ya que no se puede llevar acabo, por la falta -- de programas de capacitación.</p>
	<p>7</p>	<p>A) INTRODUCCION B) OBJETIVOS ESPECIFICOS C) DESARROLLO DEL CONTENIDO</p>	
	<p>8 9</p>	<p>D) EJERCITACION E) SINTESIS</p> <p>Todos los pasos mencionados son importantes para el desarrollo. Siendo este la parte nuclear de la aplicación de programas de capacitación,obteniendo como resultado una mayor productividad.</p>	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA IV. EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO " A " RESPONSABLE DEL SISTEMA

DETALLE DE ESTUDIO	NO. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
IV.1. CRITERIOS DE EVALUACION.	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.	La evaluación de la etapa del sistema que nos sirve para medir resultados.	En este detalle de estudio. Observe como en los demás casos, no se cuenta con criterios establecidos ni instrumentos de evaluación, pero sin embargo, si se maneja la información teórica.
	1		
	2	El criterio que se utilizaría para las evaluaciones, sería el inicio del curso y después del curso.	
	3	Midiéndose con esto exactamente el aprendizaje.	
4	El criterio de evaluación dependerá la experiencia del instructor, ya que él establecerá en que momento utilizarlos.		
IV.2 INSTRUMENTOS DE EVALUACION	5		
	6	Los instrumentos de evaluación son herramientas de apoyo para medir el aprendizaje los instrumentos utilizados son cuestionarios;	
	7	utilizándose también una escala estimativa (Porcentajes). Siendo estos bastante objetivos.	
	8		
	9		

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA: 1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL: PROFESIONAL

UNIVERSO: MUESTRA = 5

DETALLE DE ESTUDIO	NOM. DE ENCUESTA (CÓDIGO) SOLICIT. A:	INFORMACIÓN RECOLECTADA	OBSERVACIÓN DIRECTA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
1.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES EN CUBIERTAS Y MANIFIESTAS.	CON DETALLE EN EL DESARROLLO.		
	1 5.31	Describieron sus actividades, en una forma más detallada y específica, demostrando claramente que saben lo que hacen.	En base a la observación e información de cada uno de los encuestados, considero es que no deberfa de realizar una investigación a las áreas de trabajo porque no son tanto saben lo que tienen que hacer, ya que toda institución tiene sus características específicas, provocando con esto algunas fallas en la realización del trabajo.
	2 5.31	Si se les informó un trabajo, pero en una forma muy general ya que saben lo que tienen que realizar.	Puede afirmar que si se llevara acaba una detección de necesidades encubiertas y manifiestas, no evitarían errores.
	3 5.00	Consideran que no existe en ninguna actividad, un estado óptimo de desarrollo.	
1.2. METODO DE INVESTIGACION PARA NECESIDADES ENCUBIERTAS.	4 5.00	Consideran que las actividades realizadas las efectúan en forma eficiente, sin embargo, si se les detectaran alguna falla con bases reales mejorarían.	
	5 5.31	Consideran que al no haber un estado óptimo, cualquier actividad es susceptible de mejorar, por medio de un proceso de actualización.	Puede observar que si conocen las actividades que tienen que realizar sin embargo no pueden tener fallas aun siendo profesionalista y si en el nivel manual existen necesidades de capacitación encubiertas, en este nivel es todavía más complicado, el detectarlás, reuniendo el Departamento de Capacitación no tiene determinado algún método para la detección de necesidades encubiertas.
	v 5.00	Nunca han tratado de observar y mucho menos de detectar fallas originadas por su trabajo.	

REVISOR Y ANALISIS

SUBSISTEMA - I.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- PROFESIONAL

UNIVERSO.- MUESTRA - 5

DETALLE DE ESTUDIO	NÚM. DE FOLIOS CORRESPONDIENTE A	INFORMACION RECOLECTADA	OBSERVACION DIRECTA REFERENCIAL DE LA INFORMACION								
I.3. APLICACION DE TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="213 667 266 716">CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.</td> <td data-bbox="266 667 303 716"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="213 721 266 753">7</td> <td data-bbox="266 721 303 753">5.40</td> </tr> <tr> <td data-bbox="213 758 266 790">8</td> <td data-bbox="266 758 303 790">5.40</td> </tr> <tr> <td data-bbox="213 795 266 828">9</td> <td data-bbox="266 795 303 828">5.50</td> </tr> </table>	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.		7	5.40	8	5.40	9	5.50	<p>No les han dicho nada sobre la realización de su trabajo.</p> <p>No les han hecho ningún tipo de entrevista para saber sobre el trabajo que desempeña.</p> <p>Si porque vislumbran ampliamente el programa del hospital.</p>	<p>No se han establecido ni determinado, las técnicas o instrumentos de investigación, para la detección de necesidades, en el Departamento.</p>
CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.											
7	5.40										
8	5.40										
9	5.50										

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA: II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIOS DE TRABAJADORES

NIVEL: PROFESIONAL

UNIVERSO: MUESTRA = 5

DETALLE DE ESTUDIO	NÚM. DE RESPUESTAS OBTENIDAS EN CADA LOCALIDAD DE EL CUESTIONARIO.		INFORMACION RECOLECTADA	OBSERVACION DIRECTA INTERPRETACION DE LA INFORMACION
	11.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.	1	5.81	los 5 participaron en el curso de organización.
	2	5.81	Si estuvieran claros los objetivos que se perseguían durante el curso.	En el Departamento, no se establecieron objetivos de aprendizaje, debido a la falta de detección de necesidades de capacitación.
	3	5.81	Se especificaba sesión con sesión lo que se pretendía enseñar.	
11.2. ESTRUCTURA CURRÍCULO DEL PROGRAMA.	4	5.81	Cada una de las sesiones tenían una relación, como consecuencia de una secuencia lógica del programa.	
	5	5.81	porque se realizó sesión con sesión una práctica hasta realizarla por completo, el último día del curso.	
	6	5.81	Se utilizó material audiovisual y diapositivas.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA: II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- PROFESIONAL

UNIVERSO.- NUESTRA - 5

DETALLE DE ESTUDIO	NIM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A-		INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA
	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.			INTERPRETACION A LA INFORMACION
II.3. TECNICAS DIDACTICAS.	7	5.SI	Durante todo el curso estuvieron integrados por equipos para el desarrollo de las actividades.	Es necesario la utilización de diversas técnicas didácticas con el objeto de propiciar el aprendizaje, observando, que sólo se han ocupado, la integración de equipos no satisfaciendo las necesidades de aprendizaje. No se establecen técnicas didácticas ya que no se tienen determinadas las necesidades o conductas carentes de conocimientos.
	8	5.NO	No dejaban ninguna lectura para leer, ni se realizaban otras actividades fuera del curso.	
	9	5.SI	Si son provechosos ya que forman parte de la formación para el profesionista, propiciando la actualización.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- III. APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- PROFESIONAL

UNIVERSO.- MUESTRA - 5

DETALLE DE ESTUDIO	NÚM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A-		INFORMACIÓN RECOPIADA	OBSERVACIÓN DIRECTA
				INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
III.1. PRESENTACIÓN DEL CURSO.	1	5.51	Si se nos informó sobre el curso detalladamente lo que se iba a ver sesión con sesión.	En base en la observación pudo confirmarse que todos los participantes quedaron satisfechos y con curiosidad para realizar todas las actividades que se iban a efectuar durante el curso, considero que todo esto, es resultado de una buena presentación y elaboración de programas de capacitación, en forma externa. En el sistema de capacitación del Departamento, no se ha establecido una forma de presentación del curso, por la falta de programas.
	2	5.51	Se nos proporcionó un programa el cual iba acompañado de un temario desmenuado con el objeto de reafirmar lo aprendido y consultarlo.	
	3	5.51	Por medio de vivencias o experiencias de trabajo demostrando que todo tenía una aplicación.	
III.2. MOTIVACIÓN	4	5.51	Si existía un interés por las vivencias del instructor en la aplicación de todos los conocimientos adquiridos y por el deseo de aprender.	Puede observarse que se tenía un gran interés por la realización de otro curso, ya que los pareció bastante buena la aplicación del curso que realizó el instructor externo. En el Departamento de Capacitación no se ha establecido ninguna forma de motivación debido a la falta de programas de capacitación.
	5	5.51	Si se realizaba una introducción un base a ejemplos por lo que propiciaba la participación manteniendolos motivados.	
	6	5.50	No se realizaban síntesis pero quedaba todo comprendido con los ejemplos.	

REVISION Y ANALISIS

SUBSISTEMA.- III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

CUESTIONARIO B TRABAJADORES NIVEL.- PROFESIONAL UNIVERSO.- MUESTRA - 5

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A-	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA
			INTERPRETACION DE LA INFORMACION
III.J. DESARROLLO DEL TEMA.	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.	Existieron varios aspectos positivos dentro del curso los más relevantes para los 5 cuestionarios fueron: - Material audiovisual bien preparado - Expositor competente..	Debido a la falta de un sistema de capacitación, se ha estado utilizando, el apoyo del material y recursos humanos externos. Dejando satisfechos a los participantes.
	7 5.SI		
	8 5.SI	Si existieron aspectos negativos, uno que coincidió con todos los encuestados fue que el curso se llevaba a cabo dentro del Instituto, y esto es debido a las instalaciones.	No se ha establecido un método para el desarrollo de temas específicos del sistema de capacitación.
	9 5.SI	Consideraron que de este tipo, se requirieron un cambio de medio ambiente.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- IV. EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- PROFESIONAL

UNIVERSO.- MUESTRA - 5

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE FRECUENCIA CORRESPONDIENTE A--		INFORMACION RECOLECTADA	OBSERVACION DIRECTA INTERPRETACION DE LA INFORMACION
	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.			
IV.1. CRITERIOS DE EVALUACION.	1	5.51	Se aplicaron dos exámenes, cada uno tenía 20 preguntas.	Puede observarse en toda la revisión -- que los programas e instructores ex-ciertos tienen muy bien determinado su sistema, sin embargo, el Departamento de Capacitación, no realiza o inclusive no tiene determinado ningún criterio de evaluación.
	2	5.51	Uno fue por equipos y el otro individual.	
	3	5.51	Uno de los exámenes se aplicó al inicio - del curso y el segundo al finalizar.	
	4	5.51	Las preguntas para los dos exámenes fueron abiertas, uno de los exámenes fue en base a un caso práctico.	
IV.2. INSTRUMENTO DE EVALUACION.	5	5.51	Si les realizaron otras preguntas sobre - el curso esta fue escrita.	Puede observarse que se establecen instrumentos de evaluación en base a los objetivos de aprendizaje, con el objeto de evaluarlos y determinar las posibles fallas en la elaboración de programas de capacitación.
	6	5.51	El instructor a cada uno de los participantes.	
	7	5.51	Eran con el objeto de determinar en que -- forma les iba a ayudar en la práctica el - curso.	
	8	5.50	No se les proporcionó el resultado de los exámenes.	
	9	5.50	No se enteraron de las calificaciones obtenidas por sus compañeros.	
				Analizando que el Departamento de Capacitación no establece instrumentos de evaluación, ya que no se elaboran, no se aplican programas de capacitación.

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- I. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

CUESTIONARIO B

TRABAJADORES

NIVEL.- TECNICO

UNIVENSO.-

MUESTRA - 7

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE FRECUENCIA CORRESPONDIENTE A CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.		INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA INTERPRETACION DE LA INFORMACION
I.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS.	1	7.SI	Describieron sus actividades en una forma bien sencilla, no deteniéndose en la especificación de cada una.	En base a la observación e información, verifiqué que existen fallas, ya que durante la aplicación del cuestionario, el supervisor hizo varias llamadas de atención, debido a la forma de manejar el equipo de trabajo, y debido a las condiciones que tenía el instrumental. Puede concluir que si se llevarán a cabo la detección de necesidades encubiertas y manifiestas se eliminarían problemas que pudieran ocasionar pérdidas graves.
	2	7.SI	Su supervisor les informó sobre las actividades que deberían de realizar la primera vez que empezaron a trabajar.	
	3	7.SI	Si ya que tenemos que realizar paso por paso cada una de las actividades que se realizan ya que por un descuido se tendría que realizar nuevamente el trabajo.	
I.2 METODO DE INVESTIGACION PARA LAS NECESIDADES ENCUBIERTAS.	4	7.SI	Si lo realizan completo pero desconocen que tan eficientemente lo realizan.	Puede observar que es necesario un método específico para la detección de necesidades en este nivel ya que por lo delicado que es el trabajo debe existir una mayor capacidad y destreza en las personas que lo desempeñan. Resumiendo: No existe un método específico para la detección de necesidades encubiertas.
	5	7.SI	Si se podría realizar mejor con la comunicación más efectiva con su supervisor y asistiendo a cursos específicos de sus actividades.	
	6	7.NO	Ellos no han visto a alguien que observe su trabajo.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA. - I. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

CUESTIONARIO - B TRABAJADORES NIVEL. - TECNICO UNIVERSO. - MUESTRA - 7

DETALLE DE ESTUDIO	FORM. DE FRECUENCIA CORRESPONDIENTE A		INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA	
				INTERPRETACION DE LA INFORMACION	
1.3. APLICACION DE TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.	7	7.80	No les han dicho nada sobre el desempeño de sus actividades excepto su supervisor.	En base a la observación y a la información recopilada he determinado que no se aplican técnicas e instrumentos de investigación para la detección de necesidades.	
	8	7.80	No les han aplicado ningún tipo de entrevista.		
	9	7.81	Si es agradable el trabajo además lo consideran bastante interesante.		

REVISION Y ANALISIS

SUBSISTEMA.- II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.-TECNICO

UNIVERSO.- MUESTRA - 7

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A-		INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA
				INTERPRETACION DE LA INFORMACION
II.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.		<p>Los 7 cuestionados han asistido a cursos -- de capacitación relacionado con la actividad que desempeñan.</p> <p>Cada uno de los objetivos establecidos, -- clase con clase estuvieron claros.</p> <p>Porque se explicaban cada uno detalladamente.</p>	<p>Es importante aclarar que en este caso -- no se contrató el servicio de un instructor, sino los participantes asistieron -- al lugar en donde se daría el curso, por lo que determino que no se establecen objetivos de aprendizaje dentro del Departamento de Capacitación.</p>
	1	7.51		
	2	7.51		
II.2. ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA.	3	7.51	<p>Dentro de cada una de las sesiones, la información iba relacionada, siguiendo una secuencia lógica.</p> <p>Porque para la explicación de las actividades o uso de aparatos se debe realizar paso por paso.</p> <p>Si se utilizaron recursos materiales, además los necesarios para que se pudieran realizar el aprendizaje en este caso el adiestramiento.</p> <p>Para el uso adecuado de los aparatos de trabajo.</p>	<p>No podido observar que para la realización de una estructuración de programas en este nivel, es necesario tener los conocimientos y los recursos necesarios, -- por lo que si considero la utilización -- de cursos externos para su ejecución en conclusión, la estructuración de programas de capacitación no se llevan acabo -- en el Departamento de capacitación.</p>
	4	7.51		
	5	7.51		
	6	7.51		

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO 6 TRABAJADORES

NIVEL .- TECNICO

UNIVERSO.- MUESTRA - 7

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A -		INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA
	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.			INTERPRETACION DE LA INFORMACION
II.3. TECNICAS DIDACTICAS.	7	7.SI	Si se integraron en equipos para la realización de las actividades del curso.	<p>Como resultado de la observación y la información, considero que se establecieron las técnicas didácticas adecuadas en el curso al que asistieron.</p> <p>Con lo que respecta a la determinación de técnicas didácticas en el sistema de capacitación en el Departamento no se establecieron.</p>
	8	7.SI	Les dejaban leer los apuntes de un día a otro con el objeto de dar un repaso y preguntarles de ellos.	
	9	7.SI	Son bastante buenos ya que nos permiten mantenernos actualizados.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- TÉCNICO

UNIVERSO.- MUESTRA - 7

DETALLE DE ESTUDIO	NÚM. DE FOLIO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO.	INFORMACION RECOLECTADA	OBSERVACION DIRECTA INTERPRETACION DE LA INFORMACION
<p>III.1. PRESENTACION DEL CURSO.</p>	1 7.81	<p>Se explicaron los temas por los que iba a estar compuesto el curso, determinándose la forma en que se iba a integrar.</p>	<p>En base en la observación puede comprobar que la presentación fue interesante para los participantes ya que les mostraron los aparatos que iban a utilizar, es la información es en base a la aplicación de cursos externos, ya que no se ha establecido una forma de presentar los cursos en el sistema de capacitación que es objeto de revisión.</p>
	2 7.81	<p>Se nos detalló la forma de calificar y se nos proporcionaron folletos para mantenernos informados de cada tema que se iba dando.</p>	
	3 7.81	<p>Se mantuvo el interés mediante la observación de los instrumentos y las actividades que se realizaban.</p>	
<p>III.2. MOTIVACION.</p>	4 7.81	<p>El interés en común para asistir al curso era el de seguir aprendiendo.</p>	<p>Puede observar que no se han establecido técnicas de motivación debido a la falta de programas de capacitación dentro del departamento.</p>
	5 7.81	<p>Se daba una introducción a cada tema con el objeto de ver la aplicación práctica y mantener nuestro interés.</p>	
	6 7.81	<p>Siempre se realizaba una síntesis con el objeto de facilitar la lectura de estudio, y ayudarnos a estudiar, motivándonos de esa forma.</p>	

REVISION Y ANALISIS

SUBSISTEMA III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO D TRABAJADORES NIVEL - TECNICO UNIVERSO. - MUESTRA - 7

DETALLE DE ESTUDIO	NÚM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A-	INFORME FINAL	OBSERVACION DIRECTA INTERPRETACION DE LA INFORMACION
III.3. DESARROLLO DEL TEMA.	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.		
	7 7.S1	Uno de los aspectos positivos fue la introducción de cada tema, antes de su realización	No se ha establecido el desarrollo del tema en el sistema de capacitación, ya que no se tiene establecido la aplicación de programas de capacitación, sin embargo, con la información recopilada se podría sacar provecho de estos cursos.
	8 7.S1	Los aspectos negativos fueron la premura del tiempo ya que es poco para lo que realmente se pretende enseñar.	
9 7.S1	Porque al realizarse los cursos con rapidez quedan bastantes dudas sin aclarar.		

REVISION Y ANALISIS

SUBSISTEMA. - IV. EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO A TRABAJADORES

NIVEL.- TECNICO

UNIVERSO.- MUESTRA - 7

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A CADA DETALLE.		INFORMACION FINAL	OBSERVACION DIRECTA
	EN EL CUESTIONARIO.			INTERPRETACION DE LA INFORMACION
IV.1. CRITERIOS DE EVALUACION.	1	7.SI	Les aplicaron dos exámenes en el curso.	En base a la observación e información obtenida no se aplica ningún criterio para la evaluación de programas de capacitación en el Departamento.
	2	7.SI	Uno de los exámenes fue teórico y el otro fue práctico.	
	3	7.SI	El primer examen teórico se aplicó a la mitad del curso y el segundo que fue el práctico se realizó al finalizar el curso.	
	4	7.SI	El examen teórico fue de preguntas - - abiertas, y el práctico sobre el manejo de aparatos electrónicos.	
IV.2. INSTRUMENTOS DE EVALUACION.	5	7.NO	No se preguntó nada acerca del curso.	No se ha establecido instrumentos de evaluación en la aplicación de programas de capacitación, dentro del Departamento.
	6	7.NO	Nadie preguntó nada.	
	7	7.NO	No	
	8	7.NO	No se proporcionaron los resultados de los exámenes.	
	9	7.NO	Por lo anterior tampoco se supieron - - cuales eran las calificaciones más altas.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- 1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- MANUAL

GRUPO.- MUESTRA - 10

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A CADA DETALLE		INFORMACION RECOPIADA	OBSEPVACION DIRECTA
	EN EL CUESTIONARIO.			INTERPRETACION DE LA INFORMACION
1.1. DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS.	1	10.S1	Cada uno describió sus actividades de una manera muy general, especificando que no siempre realizan lo mismo, ya que los restan.	Puede observar durante la aplicación de de los cuestionarios, que los trabajadores, tienen problemas con el desempeño de sus funciones ya que, supone el supervisor, que todos deben saber realizar la función de todos.
	2	10.S1	Su supervisor les describió lo que tenían que hacer, solamente una única vez, siendo el Jfa que entraron a laborar.	No detectando cual es el verdadero problema ocupacional o individual, obteniendo como resultado de la información y observación que:
	3	10.S1	No saben ni el trabajo que realizan, es de lo que tienen que hacer, ya que por lo mismo de que los cambian no los han especificado.	No se realiza una investigación para la detección de necesidades encubiertas y manifiestas en el Instituto.
1.2. METODO DE INVESTIGACION PARA NECESIDADES ENCUBIERTAS.	4	10.S1	Hacemos lo necesario para realizarlo bien, aunque nunca nos han dicho exactamente como realizarlo.	Puede observar que dentro de este nivel han habido muchas quejas, de que el trabajo no se realiza bien, considerando que es debido a la falta de un método para la detección de necesidades encubiertas; resolviéndose en gran parte los problemas ya que se determinaría en que había que adiestrar y a quien.
	5	10.S1	Si lo realizamos mejor si nos dijeran cuales son nuestras fallas y nos enseñaran como.	
	6	10.NO	Nunca nos han observado, pero si nos critican por no realizarlo bien.	

REVISION Y ANALISIS

SUBSISTEMA.- I. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- MANUAL

UNIVERSO.- MUESTRA - 10

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE PRE- GINTA CORRES- PONDIENTE A-		INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA	
	CADA DETALLE EN EL CUES- TIONARIO.			INTERPRETACION DE LA INFORMACION	
1.3. APLICACION DE TECNICAS O INSTRUMEN- TOS DE IN- VESTIGACION	7	10.NO	Si lo dicen pero es una critica destructi- va ya que no lo hace una persona que sepa realizarlo, o que nos enseñe.	De hecho en la observación, nunca han - aplicado ninguna técnica de investiga- ción y en la información me lo están -- afirmando con lo que concluyo, que el - departamento de capacitación, no utiliza ni ha determinado alguna técnica especí- fica para la Detección de Necesidades - de Capacitación.	
	8	10.NO	Nunca se han realizado entrevistas para - verificar nuestro trabajo.		
	9	10.SI	Si es agradable para todos el trabajo que realizan, pero si nos enseñaran como ha- cerlo mejor, estaríamos todos ajusto.		

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

DESTINARIO.- TRABAJADORES

NIVEL.- MANUALES

UNIVERSO.- MUESTRA - 10

DETALLE DE ESTUDIO	FORM. DE INVESTIGACION SOBRE EL PROGRAMA		OBSERVACION DIRECTA	
			INFORMACION RECOPIADA	INTERPRETACION DE LA INFORMACION
II. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.	1	10.51	Todos han participado por lo menos en un curso de capacitación, dentro del Instituto.	En la observación pude detectar que los cursos efectuados hasta ahorita han sido de instructores externos, estableciendo los objetivos de aprendizaje o conductas esperadas así como una secuencia lógica de los temas.
	2	10.51	Para las 10 personas encuestadas han estado claros los objetivos de cada tema.	
	3	10.51	En base a los exámenes pudieron comprobar que si se cumplieron los objetivos del curso.	Para el Instituto no se establecen objetivos de aprendizaje ya que el departamento no elabora programas de capacitación.
III. ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA.	4	10.51	Cada una de las clases que se imparten, tenían una relación.	En base a la observación y a la información recopilada considero que el instructor externo trae la estructuración del programa bien establecido.
	5	10.51	Porque al dar comienzo con la clase, se consumía lo visto el día anterior.	
	6	10.51	Coincidió en que los Recursos Materiales utilizados fueron (Pizarra, Laminas, Transparencias).	Con lo que respecta al Departamento no se ha establecido una estructuración de programas de capacitación por la falta de estos. (Programas).

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- MANUAL

UNIVERSO.- MUESTRA - 10

DETALLE DE ESTUDIO	FORM. DE PRE- GURTA CORRESP. DISEÑO DE A-		OBSERVACION DIRECTA	
	CADA DETALLE EN EL CUES- TIONARIO.		INFORMACION RECOLECTADA	INTERPRETACION DE LA INFORMACION
II.3. TECNICAS DIDACTICAS.	7	10.S1	Se utilizaban dinámica de grupos con el objeto de que todos participaran, comprendiendo así mejor el tema.	Puede observar que la participación por equipos es bastante provechosa ya que ayuda a la comprensión de cualquier tema, por muy complicado que sea.
	8	10.S1	Dejaban lecturas para el siguiente día, con el objeto de saber lo que se iba hacer en clase.	El instructor, tiene establecidas las técnicas didácticas para cada tema. En el Departamento no se han establecido ninguna técnica didáctica.
	9	10.S1	Los cursos que se han dado han sido buenos ya que nos ayudan a tratar y comprender a la gente.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- MANUAL

UNIVERSO.- MUESTRA - 10

DETALLE DE ESTUDIO	SEDE DE TRU- CINTA CORRE- POSIDENTE A-		INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA
				INTERPRETACION DE LA INFORMACION
111.1. PRESENTACION DEL CURSO.	1	10.51	Al inicio del curso se explicó en que iba a consistir, proporcionándonos un programa, en donde se encontraba toda la información.	La aplicación de este cuestionario, coincidió con la inauguración de un curso, no obstante observar, que en la presentación se especifica, en que va a consistir el curso, las condiciones en que se iba a trabajar.
	2	10.51	Se determino la forma en que se iba a trabajar, así como las evaluaciones que se iban a aplicar.	Concordando con la información recopilada.
	3	10.51	Se mantenía el interés mediante las actividades que se realizaban.	Esta información es en base a la aplicación de programas de capacitación, extor no, en el Instituto no se aplican programas ya que no se elaboran.
111.2. MOTIVACION	4	10.51	El interés en común, era la superación, aprender, ya que nos desenvolvemos mejor pudiendo aspirar a obtener mejores impresos.	Esto observar que no en todos los casos se podía mantener el interés, debido a que muchos participantes eran extremadamente tímidos.
	5	10.51	Se daba una introducción manteniéndolos al tanto de cada tema, logrando nuestro interés.	Con lo que respecta a técnicas de motivación establecidas, considero que no las conocen en el departamento de capacitación ya que no las tienen establecidas, ni identificadas.
	6	10.51	Participando todos lográbamos un mayor aprendizaje.	

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA III.- APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

CUESTIONARIO B TRABAJADORES NIVEL.- MARIAL UNIVERSO.- MUESTRA.- 10

DETALLE DE ESTUDIO	SPM. DE FRECUENCIA CORRESPONDIENTE A-	INFORMACION RECOPIADA	OBSERVACION DIRECTA INTERPRETACION DE LA INFORMACION
III.3 DESARROLLO DEL TEMA.	<p>VER DETALLE EN EL CUESTIONARIO.</p>		
	7 10.S4	<p>Uno de los aspectos positivos del curso fue la introducción que se realizaba clase con clase ya que si una persona llegaba a faltar, podía repasar lo de un día antes.</p>	<p>Puede observar en los comentarios -- realizados al respecto (desarrollo -- del tema), que se le dificultaba a al gdo de los Instructores, el mantener el orden en el desarrollo de algunos temas ya que eran aburridos.</p>
	8 10.R6	<p>No tienen aspectos negativos ya que todo es para nuestra superación; Los cursos fueron benéficos para cada uno</p> <p>Los aspectos positivos y negativos siempre tienen su razón o motivo de ser.</p>	<p>En el Departamento no se ha establecido para el sistema de capacitación un método para el desarrollo del tema.</p>

REVISIÓN Y ANÁLISIS

SUBSISTEMA.- IV. EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

CUESTIONARIO B TRABAJADORES

NIVEL.- MANUAL

UNIVERSO.- MUESTRA - 10

DETALLE DE ESTUDIO	NUM. DE PREGUNTA CORRESPONDIENTE A-		INFORMACIÓN RECOPIADA	OBSERVACIÓN DIRECTA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
	CADA DETALLE EN EL CUESTIONARIO.			
IV.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.	1	10.SI	Si se aplicaron exámenes en los cursos -- que se han impartido.	<p>Observe que los exámenes aplicados eran previamente elaborados, determinando el propósito a evaluar en cada examen, es importante determinar que estos eran establecidos por los instructores, evaluando con esto su propio curso.</p> <p>Con lo que respecta al departamento de capacitación no se tienen establecidos ningún criterio de evaluación.</p>
	2	10.SI	Algunos fueron en forma oral, por equipo y otros en forma individual.	
	3	10.SI	Los exámenes eran aplicados al finalizar el curso.	
	4	10.SI	Los exámenes contenían preguntas abiertas ya que eran por equipo.	
IV.2. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.	5	10.NO	No se hacían preguntas que no fueran relacionadas con lo visto en clase.	<p>De la observación pude obtener que el instructor no devolvía los exámenes con objeto de evaluarse así mismo y el contenido del curso.</p> <p>El Departamento de Capacitación no ha establecido los instrumentos de evaluación, debido a que no tiene programas ni instructores que mejorar o evaluar.</p>
	6	10.NO	Nadie, aparte del instructor nos hacía examen o preguntas del curso.	
	7	10.NO	Nadie hizo preguntas aparte.	
	8	10.NO.	Nunca han dado las calificaciones obtenidas a los participantes.	
	9	10	Se tenían duda sobre las calificaciones -- pero nunca las dieron a conocer.	

6.5. METODO DE VALORACION DE LA INFORMACION.

Presento a continuación el proceso de valoración efectuado en cada uno de los subsistemas y detalles de estudio en el cual aparecen el grado, la descripción de calificativo o apreciación y los puntos asignados a éste y que corresponden específicamente a los encontrados en cada uno de ellos.

SUBSISTEMA A VALORAR

SUBSISTEMA: I.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

DETALLES A VALORAR:

I.1) DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS.

Este detalle de estudio nos permite valorar o evaluar, la profundidad de la investigación para la detección de necesidades, utilizando los métodos adecuados para su realización.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
-------	------------------------------	--------

A

PESIMO:

0

El Departamento no lleva a cabo la detección de necesidades encubiertas y manifiestas, por lo que no podrá utilizar un método específico para la Detección de Necesidades de Capacitación.

SUBSISTEMA I: DETECCION DE NECESIDADES.

DETALLE A VALORAR:

I.2) METODO DE INVESTIGACION PARA NECESIDADES ENCUBIERTAS.

Este detalle de estudio nos permite evaluar_ establecimiento de un método específico para la - detección de necesidades encubiertas.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
A	PESIMO:	0

El Departamento no cuenta con el método específico para la detección de necesidades encubiertas, por lo que no podrá saber si - existen carencias a nivel organizacional, ocupacional o indivi--dual.

SUBSISTEMA I: DETECCION DE NECESIDADES.

DETALLE A VALORAR:

I.3) TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.

Este detalle de estudio evalúa la información y técnicas utilizadas para la investigación de necesidades encubiertas.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
A	PESIMO:	0

El Departamento no cuenta con ninguna técnica específica para la detección de necesidades encubiertas.

SUBSISTEMA A VALORAR

SUBSISTEMA II .- ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLE A VALORAR:

II.1) OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

Este detalle de estudio nos permite evaluar, en la elaboración de los programas de capacitación, las metas o conductas que se esperan como resultado de la capacitación.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
A	PESIMO:	0

En el Departamento no se establecen objetivos de aprendizaje debido a la falta de elaboración de programas de capacitación.

SUBSISTEMA II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLE A VALORAR:

II.2) ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA.

Este detalle de estudio nos permite evaluar, la forma en que están constituidos los programas de capacitación, para así lograr la mejor comprensión de los mismos.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
A	PESIMO:	0

El Departamento no cuenta con la información y elementos necesarios para la estructuración de programas de capacitación.

SUBSISTEMA II. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLE A VALORAR:

II.3) TECNICAS DIDACTICAS.

Este detalle de estudio nos permite evaluar los métodos de organizar y desarrollar actividades grupales, para proporcionar la información de los contenidos del programa de capacitación.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
-------	------------------------------	--------

A	PESIMO:	0
---	---------	---

El Departamento no tiene establecida ninguna técnica didáctica, ya que no se elaboran programas de capacitación.

SUBSISTEMA A VALORAR

SUBSISTEMA III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLE A VALORAR:

III.1) PRESENTACION DEL CURSO.

Este detalle de estudio nos permite evaluar la aplicación de programas de capacitación, ya que será la forma de introducir a los participantes dentro del contenido del curso.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
D	BIEN	15

Es importante mencionar que aunque no se detecten necesidades ni elaboren programas de capacitación, si se aplican programas, ya que se contratan y se lleva a cabo una presentación del curso (BIEN).

SUBSISTEMA III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACI
TACION.

DETALLE A VALORAR:

III.2) MOTIVACION

Este detalle de estudio nos permite evaluar_ el interés y atención de los participantes así - como del instructor en la aplicación de programas de capacitación.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
C	REGULAR	10

La motivación que llevan a cabo los instructores externos es - (REGULAR) debido a que no a - todos los participantes logran_ interesarles los temas, causando problemas de orden.

SUBSISTEMA III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACI
TACION.

DETALLE A VALORAR:

III.3) DESARROLLO DEL TEMA

Este detalle de estudio nos permite evaluar_ la generación en la transmisión de la información que corresponde a los contenidos del programa.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
D	BIEN	15

La transmisión de la información que se lleva a cabo durante el - curso, se desarrolla (BIEN), ya_ que el instructor sigue firmemen_ te los lineamientos sin tomar - en cuenta las características de los participantes.

SUBSISTEMA A VALORAR

SUBSISTEMA IV. EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLE A VALORAR:

IV.1) CRITERIOS DE EVALUACION

Este detalle de estudio nos permite evaluar los momentos en que se puede establecer, la evaluación de programas de capacitación.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
C	REGULAR	10

Los instructores externos traen establecido los criterios de evaluación, por lo que los considero (REGULAR) ya que si se coordinaran con la responsable del sistema y se establecieran metas conjuntas para los resultados a obtener sería mejor.

SUBSISTEMA IV. EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLE A VALORAR:

IV.2) INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Este detalle de estudio nos permite evaluar los instrumentos de evaluación establecidos en los programas de capacitación para medir el aprovechamiento y desarrollo del curso.

GRADO	DESCRIPCION DEL CALIFICATIVO	PUNTOS
C	REGULAR	10

Los instrumentos externos de evaluación que tienen establecidos los instructores considero les son de mucha utilidad pero nada más para ellos, por esto no implica ningún beneficio al sistema de capacitación.

TABULACION

TABLA No. 1 DE VALORACION.

SUBSISTEMA : I.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DETALLES DE ESTUDIO.	GRADOS				
	A	B	C	D	E
	PESIMO	MAL	REGULAR	BIEN	EXCE- LENTE.
I.1 DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS.	0	5	10	15	20
I.2 METODO DE INVESTIGACION PARA NECESIDADES ENCUBIERTAS.	0	5	10	15	20
I.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.	0	5	10	15	20
SUMATORIA, TOTAL ALCANZADO POR EL SUBSISTEMA					0

TABULACION

TABLA NO. 2 DE VALORACION

SUBSISTEMA : 1.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

TOTAL ALCANZADO POR EL
SUBSISTEMA EN TABLA
NO. 1

GRADO CALIFICATIVO PUNTOS
A PESIMO 0

GRADOS	PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
N	0 - 15	25%	PESIMO
B	16 - 30	50%	HAL
C	31 - 40	66%	REGULAR
D	41 - 50	83%	BIEN
E	51 - 60	100%	EXCELENTE

TABULACION

TABLA NO. 1 DE VALORACION.

SUBSISTEMA I II.- ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

DETALLES DE ESTUDIO.	GRADOS				
	A	B	C	D	E
	PESSIMO	HAL	REGULAR	BIEN	EXCE- LENTE.
II.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	0	5	10	15	20
II.2 ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA	0	5	10	15	20
II.3 TECNICAS DIDACTICAS	0	5	10	15	20
SUMATORIA TOTAL ALCANZADO POR EL SUBSISTEMA					0

TABULACION

TABLA No. 2 DE VALORACION

SUBSISTEMA : II.- ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

TOTAL ALCANZADO POR EL
SUBSISTEMA EN TABLA
No. 1

GRADO CALIFICATIVO PUNTOS
A PESIMO 0

GRADOS	PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
A	0 - 15	25%	PESIMO
B	16 - 30	50%	HAL
C	31 - 40	66%	REGULAR
D	41 - 50	83%	BIEN
E	51 - 60	100%	EXCELENTE

TABULACION

TABLA No. 1 DE VALORACION

SUBSISTEMA : III.- APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

DETALLES DE ESTUDIO.	GRADOS				
	A	B	C	D	E
	PESIMO	HAL	REGULAR	BIEN	EXCE- LENTE.
III.1 PRESENTACION DEL CURSO	0	5	10	15	20
III.2 MOTIVACION	0	5	10	15	20
III.3 DESARROLLO DEL TEMA	0	5	10	15	20
SUMATORIA, TOTAL ALCANZADO POR EL SUBSISTEMA					40

TABULACION

TABLA No. 2 DE VALORACION

SUBSISTEMA : III. APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

TOTAL ALCANZADO POR EL
SUBSISTEMA EN TABLA
No. 1

GRADO CALIFICATIVO PUNTOS
C REGULAR 40

GRADOS	PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
A	0 - 15	25%	PESIMO
B	16 - 30	50%	MAL
C	31 - 40	100%	REGULAR
D	41 - 50	80%	BIEN
E	51 - 60	100%	EXCELENTE

TABULACION

TABLA No. 1 DE VALORACION.

SUBSISTEMA : IV.- EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLES DE ESTUDIO.	GRADOS				
	A	B	C	D	E
	PESENO	HAL	REGULAR	BIEN	EXCE- LENTE.
IV.1 CRITERIOS DE EVALUACION	0	5	10	15	20
IV.2 INSTRUMENTOS DE EVALUACION.	0	5	10	15	20
	0	5	10	15	20
SUMATORIA, TOTAL ALCANZADO POR EL SUBSISTEMA					20

TABULACION

TABLA No. 2 DE VALORACION

SUBSISTEMA : IV.- EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

TOTAL ALCANZADO POR EL
SUBSISTEMA EN TABLA
No. 1

GRADO CALIFICATIVO PUNTOS
B MAL 20

GRADOS	PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
A	0 - 15	25%	PESIMO
B	16 - 30	50%	MAL
C	31 - 40	66%	REGULAR
D	41 - 50	83%	BIEN
E	51 - 60	100%	EXCELENTE

TABULACION

TABLA NO. 3 DE VALORACION

SISTEMA DE CAPACITACION (VALORACION)

	TOTALES POR SUBSISTEMA
SUBSISTEMA I.	0
SUBSISTEMA II.	0
SUBSISTEMA III.	40
SUBSISTEMA IV.	20
TOTAL DE PUNTOS DEL SISTEMA DE CAPACITACION	60

GRADO	PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICATIVO
A	0 - 60	35%	INSUF.
B	61 - 120	50%	MAI.
C	121 - 160	66%	REGULAR
D	161 - 200	83%	BIEN
E	201 - 240	100%	EXCELENTE

INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES.

INTRODUCCION:

Constituye esta etapa la culminación de la - Auditoría Administrativa, ya que comprende en sí_ los resultados y recomendaciones obtenidos en la aplicación de la misma.

Estos resultados y recomendaciones se refieren básicamente a las anomalías e irregularidades encontradas en los subsistemas y detalles de estudio, integrando éstas al sistema de capacitación_ y desarrollo, a los que fue aplicada la Auditoría Administrativa objeto. Para la aprobación del - método propuesto de Auditoría Administrativa, específico que permitió evaluar el grado de efectividad en el diseño. Ejecución, y seguimiento de los programas de capacitación.

INFORME FINAL

A través de la información captada durante el desarrollo de la auditoría, pude detectar un pésimo funcionamiento del sistema de capacitación, que integra actualmente al Departamento de Capacitación y Desarrollo, constatándose al llevarse a cabo la etapa de valoración.

Estas irregularidades en el funcionamiento se citan a continuación:

1.- El sistema de capacitación carece de algún documento en donde se constituyan los subsistemas en una manera integral por consiguiente no tendría objeto involucrar a más personal en el Departamento.

2.- Los subsistemas que en este caso se encuentran divididos por dos oficinas, podrán tener objetivos o metas a alcanzar, pero de que servirá, si no se cuenta con los detalles específicos para su funcionamiento.

3.- Debido a la no existencia de un presupuesto, no se cuenta con el personal que podría ser necesario y le permitiera al Departamento su participación en el desarrollo y buen funcionamiento del sistema de capacitación.

4.- Aunque existe una delimitación en los subsistemas para su funcionamiento, ésta no es lo totalmente efectiva, de tal manera que pueda decirse que sirve como guía para el funcionamiento de los mismos.

ACEPTACION O RECHAZO DE LA HIPOTESIS.

Al haber concluido la aplicación del método_ propuesto de auditoría administrativa, se obtuvieron las evidencias que fundamentan el informe final.

Este informe final concentra los resultados_ obtenidos en la valoración, mismos que concuerdan con el argumento planteado en la hipótesis, por lo tanto quedó comprobado que:

Una metodología de auditoría administrativa_ creada específicamente para la evaluación del - - desempeño en el sistema de capacitación permitirá a los Auditores la evaluación objetiva de cualquier sistema de capacitación.

RECOMENDACIONES

INTRODUCCION:

Presento a continuación algunas recomendaciones relativas a las fallas mencionadas anteriormente, dejándolas a la consideración del responsable del departamento de capacitación y desarrollo.

Estas recomendaciones están basadas en cada uno de los elementos del sistema de capacitación: Detección de necesidades, elaboración de programas de capacitación, aplicación de programas de capacitación y evaluación de programas de capacitación así como de sus detalles de estudio, ya que a través de ellos fue posible detectar el pésimo funcionamiento, que dentro del sistema de capacitación se está gestando.

M A N U A L P A R A E L S I S T E M A

D E C A P A C I T A C I O N

Y

A D I E S T R A M I E N T O

INTRODUCCION.

El presente sistema tiene por objetivo fundamental, la aportación de un insumo de información, para facilitar la toma de decisiones, encaminadas a los subsistemas y detalles de estudio:

SUBSISTEMA I.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

DETALLES DE ESTUDIO: I.1) Detección de necesidades encubiertas y manifiestas.

I.2) Método de investigación para necesidades encubiertas.

I.3) Técnicas e instrumentos de investigación.

SUBSISTEMA I.I.-ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

DETALLES DE ESTUDIO: I.I.1) Objetivos de aprendizaje.

I.I.2) Estructuración del programa.

I.I.3) Técnicas didácticas.

SUBSISTEMA I.I.1: APLICACION DE PROGRAMAS DE CA--
PACITACION.

- DETALLES DE ESTUDIO III.1) Presentación del curso
III.2) Motivación
III.3) Desarrollo del tema.

SUBSISTEMA IV: EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACI-
TACION.

- DETALLES DE ESTUDIO IV.1) Criterios de evaluación
IV.2) Instrumentos de evalua-
ción.

Que han sido objeto de la Auditoría Adminis-
trativa.

El objeto de este manual es: servir como - -
guía, que muestre al responsable del sistema de -
capacitación, las actividades que deben cumplir -
por lo menos cada subsistema de estudio, unificando
do las actividades a fin de que el responsable -
las pueda llevar a cabo, tomando en cuenta la po-
sibilidad de que posteriormente pueda integrarsese
al Departamento alguna otra persona.

S U B S I S T E M A I

D E T E C C I O N D E N E C E S I D A D E S

D E

C A P A C I T A C I O N .

O B J E T I V O G E N E R A L

Contribuir a determinar en forma precisa las necesidades, que en materia de capacitación se requieren cubrir.

FUNCIONES:

- A) Establecer que tipo de necesidades se requieren cubrir; manifiestas o encubiertas.
- B) Aplicar el método específico para las necesidades de capacitación encubiertas.
- C) Utilizar las técnicas establecidas para la investigación.

MARCO DE REFERENCIA

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- 1) NECESIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL
- 2) NECESIDADES A NIVEL OCUPACIONAL
- 3) NECESIDADES A NIVEL INDIVIDUAL

Las primeras (necesidades a nivel organizacional), se refieren a las limitaciones o problemas generales que presenta la institución como estructura orgánica.

Las segundas (necesidades a nivel ocupacional), son limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto, etc.

Por último las (necesidades a nivel individual), que son aquellas deficiencias particulares que presenta un trabajador.

Existen dos tipos de necesidades de capacitación.

Según su naturaleza y pueden ser: manifiestas y encubiertas.

Las necesidades manifiestas no requieren de una investigación profunda ya que son evidentes, el proceso se basará en un estudio que responderá a las siguientes causas:

Personal de nuevo ingreso.

Personal transferido.

Personal ascendido.

Cambios en métodos o procedimientos.

Para la detección de necesidades encubiertas es necesario realizar una investigación que contemple los siguientes pasos:

A) Determinar los objetivos de la investigación.

Para determinar estos objetivos de una investigación de necesidades de capacitación es necesario establecer previamente, cuáles resultados se esperan obtener al finalizar la investigación.

Algunos de los objetivos de ésta pueden dirigirse a:

- Justificar las necesidades de capacitación.
- Identificar a los trabajadores que requieren de capacitación.
- Jerarquizar las necesidades de capacitación.

B) Búsqueda de evidencias.

Una evidencia será una prueba, una señal o - algún indicador que permita observar el mal funcionamiento de algún elemento del proceso, esto - reflejará de alguna manera en el ambiente de trabajo negativo o conflictivo, en la deficiencia de un servicio, etc.

C) Areas críticas.

Las áreas críticas son aquellas secciones, - departamentos, oficinas, etc. en donde se presenta múltiples problemas y carencias en relación al personal. Para detectar éstas áreas, el investigador puede auxiliarse de algunas técnicas tales - como: la Observación, entrevistas, juntas, etc.

D) Análisis del área crítica.

En esta etapa se selecciona el modelo de investigación que determinarán a las personas con necesidades de capacitación. De hecho es el análisis del área.

E) Aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación.

El investigador y sus colaboradores deben procurar tratar amablemente y en forma sencilla a los trabajadores, evitando fricciones y malos entendidos.

Técnicas:

1.- PARTICIPATIVO.- Considerar la opinión de todo el personal sujeto al proceso de investigación del cual se derivan decisiones.

2.- CENTRADO EN EL ANALISTA

O INVESTIGADOR.-

Aplica directamente la investigación al personal.

F) INFORME FINAL:

El informe final de la investigación al ser presentado deberá estar compuesto de los siguientes elementos: Portada, Índice, Introducción, - Resumen, Desarrollo de la investigación y anexos.

PROCEDIMIENTO

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Se determinan las necesidades de capacitación encubiertas y manifiestas

2.0

Encubiertas



3

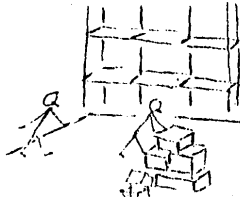
Se necesita investigar para detectarlas



Determinar objetivos de aprendizaje.

2.1

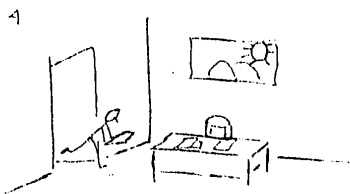
Manifiestas



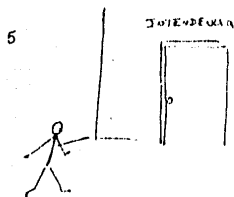
Fin

proceso

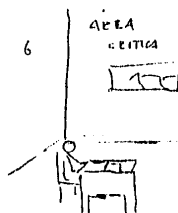
No es necesario investigar



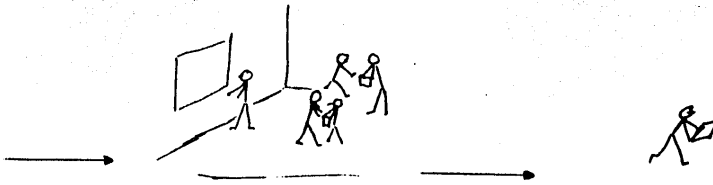
Busqueda de Evidencias
Para determinar áreas criticas.



Area critica en
Donde: Existe el mayor
numero de problemas.



Análisis del Area
critica previa --
aplicación de téc
nicas e Instrumen
tos de Investiga
ción.



Aplicación de técnicas e instrumentos de investigación. Existen 2 tipos participativo ó Modelo Centrado en el Análisis.

Informe Final.
fin Proceso.

E L A B O R A C I O N O C O N T R A T A C I O N

D E

P R O G R A M A S D E C A P A C I T A C I O N .

ELABORACION O CONTRATACION DE PROGRAMAS.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación y precisadas las actividades en que se necesitan, es necesario seleccionar el tipo de acciones que deben llevarse a cabo, para resolver las necesidades de capacitación detectadas. Estas acciones pueden ser de dos tipos:

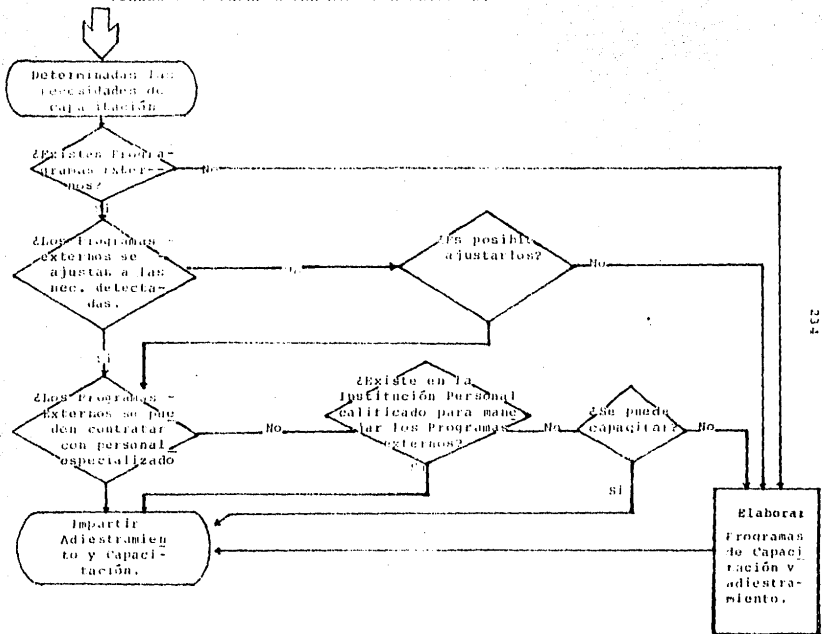
- 1.- Elaboración de programas para adiestramiento y capacitación en el Instituto.
- 2.- Contratación de programas para adiestramiento y capacitación.

Elaborados por Instituciones o Compañías especializadas.

Para decidir acerca de cuál acción seguir es necesario considerar:

- A) Las posibilidades tanto materiales como humanas.
- B) El costo de cada acción.
- C) Los resultados que se obtengan con cada acción.

**PROCEDIMIENTO
ELABORACION O CONTRATACION DE PROGRAMAS
EN EL CUAL SE PROPORCIONAN LOS CRITERIOS SOBRE LOS
CUALES DEBE BASARSE UNA ACEPTADA DECISION.**



S U B S I S T E M A I I

E L A B O R A C I O N D E P R O G R A M A S .

OBJETIVO GENERAL

Determinar el contenido programático del conjunto de actividades e informaciones organizadas. Encaminadas a cumplir con metas previamente establecidas a una población determinada.

FUNCIONES:

- A) Determinar los objetivos de aprendizaje, o con ductas que se esperan de la capacitación.
- B) Establecer el orden en que serán enseñados los elementos del contenido.
- C) Seleccionar las técnicas didácticas que contri buirán a la capacitación.

MARCO DE REFERENCIA.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

Es un enunciado en el que menciona claramente las metas que pretenden la enseñanza y siempre están referidas a la conducta que se espera de los capacitados bajo condiciones específicas como resultado de ésta. Existen varios criterios para clasificar los objetivos, para este estudio considero la clasificación basada en la extensión de la información, ya que nos delimita más claramente el objeto de estudio.

- A) OBJETIVO GENERAL.- Se definen como los propósitos amplios del programa, como la meta que orienta las acciones tanto de los instructores como de los participantes.
- B) OBJETIVO PARTICULAR.- Constituyen o se definen como la descripción de la conducta que los participantes deberán manifestar al concluir una etapa determinada (Unidad, tema, módulo).

- C) OBJETIVO ESPECIFICO.- Se define como los propó-
sitos que deben alcanzarse cualitativa y cuan-
titativamente en el intento de lograr cada -
objetivo particular, su formulación debe ser -
explícita y precisa.

El programa de capacitación deberá estar -
constituido por los siguientes bloques:

- 1) PRELIMINARES: Son aquellos datos que nos pro--
porcionan información previa acerca del programa
ma y éstos pueden ser:

- | | |
|--------------------------------|--------------|
| - PORTADA | - FECHA |
| - TITULO DEL PROGRAMA | - JUSTIFICA- |
| - POBLACION A LO QUE SE DIRIGE | CION |
| - DURACION | - TEMARIO |
| - HORARIO | |
| - LUGAR | |

- 2) CUERPO DEL PROGRAMA: Es la parte medular, y se
distribuye por: Unidades, Módulos o temas, los
elementos del cuerpo del programa están lógica
y funcionalmente relacionados y éstos son:

OBJETIVO (S) GENERAL (ES)
OBJETIVO (S) PARTICULAR (ES)
OBJETIVO (S) ESPECIFICOS (S)
CONTENIDO
TECNICAS Y ACTIVIDADES DIDACTICAS
RECURSOS MATERIALES
EVALUACION

3) LOS ACCESORIOS: Son agregados que complementan la información incluida en el programa y éstos pueden ser:

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE

Las técnicas o actividades didácticas son la forma o medios sistematizados de organizar y desarrollar actividades grupales para proporcionar la información de los contenidos programáticos del curso.

Las técnicas didácticas se utilizan:

- FACILITAR EL APRENDIZAJE
- REFORZAR EL APRENDIZAJE

- PROMOVER LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS

Existe una gran diversidad de técnicas didácticas que pueden utilizarse dentro de la capacitación. A continuación enlisto solamente algunas, - ya que será función del jefe del departamento la selección e implementación de alguna.

CORRILLOS:

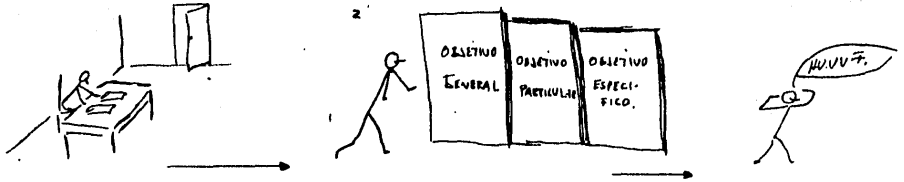
Consiste en formar pequeños grupos de trabajo de (4 a 7) con el objeto de analizar, los aspectos relevantes de una situación o problemática determinada. Al inicio de la sesión, cada equipo elige un líder que funcionará como moderador y un secretario que presentará un resumen del análisis al grupo final de la sesión.

CONFERENCIA:

Consiste en hablar de un tema determinado - propiciando la participación sobre los diferentes puntos de vista del tema.

PROCEDIMIENTO

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

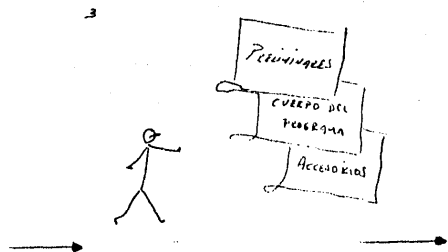


Elaboración de Programas de Capacitación.

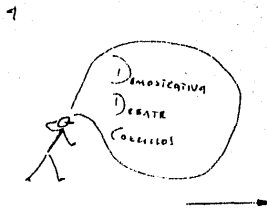
Objetivos de

Aprendizaje, se determinan cuantos
se han necesarios

Se determina, la conducta que se
estima Como Respuesta de la Capacitación.



3
Estructura del Programa
Determinación de los elementos.



4
Técnicas didácticas a
utilizar.



5
Fin del Proceso.

S U B S I S T E M A I I I .

A P L I C A C I O N D E P R O G R A M A S

D E

C A P A C I T A C I O N .

OBJETIVO GENERAL.

La conducción del proceso enseñanza-aprendizaje. Entendiendo por enseñanza el conjunto de estímulos específicos dirigidos a lograr un cambio de conducta en un individuo.

FUNCIONES:

- A) Establecer las condiciones en las que se va a desarrollar el programa de capacitación.
- B) Orientar y sostener un comportamiento determinado en los participantes (Motivación).
- C) Generar la transmisión de la información que corresponde a los contenidos de la instrucción.

MARCO DE REFERENCIA

Dentro de la etapa de conducción se encuentran los siguientes elementos que consideré para este sistema:

PRESENTACION DEL CURSO.

Es importante que al inicio de la primera sesión se establezcan las condiciones en las que se va a desarrollar el programa de capacitación y también de a conocer el propósito y precedentes del curso, ya que esto permite introducir a los participantes en el programa y les ayuda a ubicar en su contexto las acciones de capacitación que van a realizarse.

Existen dos factores que deben tomarse en cuenta para la presentación del curso. Estos factores son:

- Descripción de los objetivos y contenidos del programa.
- Metodología.

Dichos factores se integran en un cronograma en el que se señalan objetivos, o sea, la descripción de las conductas que se esperan obtener del participante al término del curso, de cada unidad y en cada sesión; los contenidos o temas que han de tratarse asignándoles el tiempo programado para su ejecución. La descripción de las técnicas didácticas. Es importante que todos estos elementos estén integrados en un documento para proporcionárselo a todos los participantes.

MOTIVACION.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, la conducta del instructor y de los participantes es provocada por factores externos; incentivos, estímulos, etc. y por factores internos. Que vienen a ser la fuerza interior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado, por lo tanto, es necesario tener presente que: Necesidades, Intereses y atención, están en una relación dinámica y constituyen la motivación del sujeto.

La relación que se establece entre el instructor-capacitado debe contemplar los siguientes puntos que promuevan la estimulación, éstos son:

- Dar a conocer las razones por las que se capacita.
- Crear un ambiente de confianza y cordinalidad.
- Promover la participación, haciendo preguntas, pidiendo opiniones, trabajando en grupo, etc.
- Informar sobre los avances y logros que se vayan obteniendo.

De todo esto se desprende que la motivación no es un momento en una sesión, sino que significa un esfuerzo permanente.

DESARROLLO DEL TEMA

En esta etapa se genera la transmisión de la información que corresponde a los contenidos de la instrucción.

Considero que la estructuración del desarrollo de los temas podrá realizarse de acuerdo a los siguientes pasos:

INTRODUCCION.- Es la explicación o referencia por parte del instructor de los antecedentes, Datos generales, Importancia, Hechos, etc. Del tema con el fin de establecer la vinculación con los demás contenidos del programa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.- Después de haber hecho la introducción al tema, el instructor debe hacer referencia al objetivo que persigue a lo largo de la sesión.

DESARROLLO DEL CONTENIDO.- El instructor establecerá las condiciones - necesarias para la - transmisión de los conocimientos, para esto, se recurrirá al uso de las diferentes técnicas didácticas.

SINTESIS.- Se recomienda que al término de cada - sesión el instructor y/o los participantes resuman en una breve exposición lo más importante de la información.

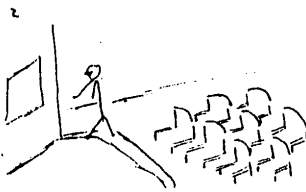
EVALUACION.-Durante la conducción, se debe aplicar los instrumentos que permitan al instructor detectar si se lograron - los objetivos planteados para el curso, si son realistas, si los programas están bien elaborados.

PROCEDIMIENTO

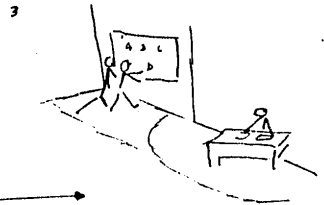
APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION



Aplicación de Programas de Capacitación.

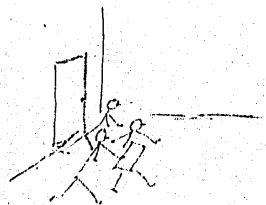
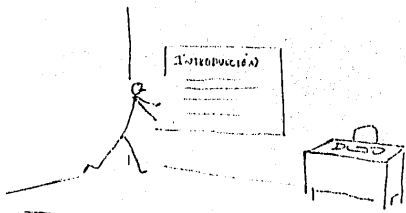


Presentación del curso, es importante la determinación de esta actividad en el inicio de un curso.



Motivación
Este detalle es importante mantener motivado al individuo ya que propicia la participación.

4



Aquí se genera la transmisión de la información.
desarrollo del tema.

Fin del Proceso.

S U B S I S T E M A I V .

E V A L U A C I O N D E P R O G R A M A S

D E C A P A C I T A C I O N .

OBJETIVO GENERAL

Establecer los criterios e instrumentos de -
evaluación con el objeto de medir el aprovecha- -
miento de los participantes en el curso, así como
la retroalimentación del mismo curso.

FUNCIONES.

- A) Establecer el momento adecuado para la evaluación.

- B) Determinar los instrumentos de evaluación más adecuados para el tipo de curso impartido.

METODO DE REFERENCIA

En la elaboración y la conducción de un programa de capacitación, la evaluación cumple con las siguientes funciones:

- Determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos.
- Observar si la información incluida en los contenidos es acorde con lo propuesto en los objetivos.
- Apreciar si las técnicas y actividades didácticas utilizadas son las adecuadas.
- Juzgar la conducción del instructor en la realización del curso.
- Identificar los elementos que necesitan reestructuración.

CRITERIOS DE EVALUACION

Puede decirse que la evaluación debe ser un proceso permanente y sistemático, así pueden distinguirse tres momentos en los que se puede aplicar la evaluación.

- A) DIAGNOSTICA.- Al inicio de la implementación del programa.
- B) FORMATIVA.- Durante el curso.
- C) SUMARIO.- Al finalizar el curso.

- A) La evaluación diagnóstica permite detectar el nivel de conocimientos, habilidades o actitudes que los participantes poseen antes de iniciar el curso, permitiendo apartar los contenidos.
- B) La evaluación formativa permite verificar a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje el grado en que se ha asimilado la información de los contenidos, es decir, se propone identificar el aprovechamiento que el participante logra, unidad por unidad, estableciendo un control y registro progresivo.

C) La evaluación sumaria es aquella que se realiza al finalizar el proceso enseñanza aprendizaje y permite comprobar el grado en que se lograron los objetivos determinados.

La evaluación siempre estará dirigida a uno de los dominios o esferas del conocimiento, es decir, si se pretende evaluar conocimientos teóricos se dirigirá al dominio cognoscitivo, si se pretende evaluar habilidades, dominio psicomotriz, si se dirige a evaluar actitudes corresponderá al dominio afectivo.

INTRODUCCION DE EVALUACION.

Para realizar la evaluación de cualquiera de estos dominios deben elaborarse algunos instrumentos que nos permitan observar, detectar y poner de manifiesto los resultados y el grado de aprovechamiento de la información de los contenidos para cumplir con los objetivos determinados.

Todo instrumento de evaluación debe contemplar los siguientes elementos:

A) INSTRUCCIONES:

En ella se explicará la forma en que el participante deberá proporcionar las respuestas. Para ello es necesario utilizar un lenguaje claro, sencillo y conciso que no de lugar a ambigüedades acerca de las actividades que la persona sujeta a la evaluación tiene que realizar.

B) REACTIVOS, ITEMS O PREGUNTAS:

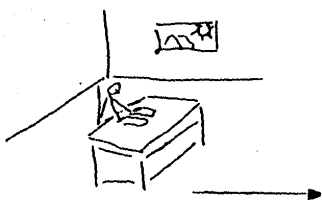
Son las interrogantes, problemas o tareas que el participante tiene que realizar o contestar.

C) FORMAS DE CALIFICAR:

Se enuncia el valor de cada reactivo o serie de reactivos y la forma en que se calificará el instrumento. En algunos instrumentos se incluye la clave de respuestas correctas de cada reactivo o la escala para evaluar. El procedimiento general para elaborar un instrumento de evaluación está basado en los siguientes pasos:

- Definir el nivel de aplicación del instrumento (Evaluación, Diagnóstica, Formativa o Sumaria).
- Especificar el dominio o esfera del conocimiento que se pretende evaluar para determinar y seleccionar el instrumento que mejor evalúa dicha conducta.
- Definir que información incluida en los contenidos, se seleccionará para elaborarla en forma de reactivos, es decir, establecer una muestra representativa de la información. Por ello los objetivos específicos representan un recurso de gran valor ya que en ellos se establece el parámetro de eficiencia que el participante debe lograr.

PROCEDIMIENTO
EVALUACION DE PROGRAMAS DE
CAPACITACION



EVALUACION DE PROGRAMAS
DE CAPACITACION

¿Evaluó al inicio
del curso?



CRITERIOS DE
EVALUACION DEBE SER
UN PROCESO PERMANEN
TE Y SISTEMATICO.

3



4



Instrumentos de evaluación, deberán de ser -
claros para obtener la información necesaria.

Fin del Proceso.

C A P I T U L O V I I

7.1. CONCLUSIONES GENERALES.

7.2. BIBLIOGRAFIA.

7.1. CONCLUSIONES GENERALES.

El método propuesto pudo aplicarse dentro del Instituto Nacional de Cancerología, comprobando que puede ser válido y aplicarse; con la restricción de que, no bastó con haberla aplicado solamente en esta Institución para su comprobación.

Déjole, al criterio del auditor la utilización del método, que puede ser susceptible de mejoras sin embargo el método cumple con características semejantes a los métodos tradicionales, ya que cuenta con las fases necesarias para su ejecución.

Para la valoración de la información se utilizó como base la puntuación de 60 puntos como máximo por cada cuestionario ya que se llevó a cabo una prueba piloto. De ahí partió toda la valoración que se estableció, considerando que fue lo más real que se pudo.

Concluyendo, el método cuenta con las características necesarias para el objetivo principal, para el cual fué creado.

7.2. BIBLIOGRAFIA

- 1.- Fayol, Henry.
"Lecturas de Administración" Vol. 1.
Facultad de Contaduría y Administración, Méxi
co 1975.
- 2.- Leonard P. Williams.
"Auditoría Administrativa"
Editorial Diana, México 1977.
- 3.- Jorge Alvarez Anguiano.
"Apuntes de Auditoría Administrativa"
Décima primera edición UNAM. F.C.A.
- 4.- Miguel Angel González Collado.
"Auditoría Administrativa: Técnicas para la -
medición de la eficiencia"
Tesis Profesional U.I.A. 1973.
- 5.- Leonard P. Williams.
OP. CIT. Pág. 58.
- 6.- Leonard P. Williams.
"Auditoría Administrativa"
Editorial Diana, México 1977.
- 7.- José Antonio Fernández Arena.
"La Auditoría Administrativa"
Editorial Diana, México 1983.

- 8.- María Esther Aguirre Lora.
Manual de didáctica general.
- 9.- Rocio Quezada Castillo.
Alcance y perspectiva de la evaluación
educativa, Ert' Deslinde, Edit. UNAM. 1977.
- 10.- Grounlud E. Norman.
Laboración del Test. de aprovechamiento.