



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología

GUIA METODOLOGICA PARA LA INSTRUMENTACION DEL PROCESO DE LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL MEXICANA

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a n :

MARIA DE LOS DOLORES AYALA GUZMAN

JOSE MELVYN ROIG BLAKEY

México, D. F.

1980



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Psicología



INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

25053208

UNAM. 88

1980

M. - 23292

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
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

MARIA DE LA DOLORES AYALA GONZALEZ

1980

A nuestros padres:

Carlos Ayala Montes de Oca
Ma. Teresa Guzmán de Ayala

Jorge Roig Amezcua
Celia Blakey de Roig

A nuestra Hija:

Anna Dolores Roig Ayala

a Celita Roig Blakey

R E C O N O C I M I E N T O

Deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a los licenciados Alejandro Carrillo Castro y Rodrigo Moreno Rodríguez, por habernos brindado la oportunidad de participar en los esfuerzos de reforma administrativa del Gobierno Federal, lo cual ha representado un aliciente y apoyo invaluable de nuestro desarrollo profesional.

Al Lic. Alejandro Villalobos Ortiz, gran amigo, sin cuyo estímulo y recomendaciones quizá no nos hubiera sido posible llevar a cabo este estudio.

También queremos dejar constancia de nuestra sincera gratitud al Lic. Francisco Robles Acosta, funcionario de la Secretaría de Turismo, por el apoyo y facilidades que nos brindó para realizar este trabajo.

Al Dr. Humberto Ponce Talancón, por su orientación y dirección para la configuración final de la tesis.

A la Sra. Ma. Guadalupe Sepúlveda Angeles, por su ayuda en la transcripción mecanográfica de este trabajo.

C O N T E N I D O

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

i

C A P I T U L O I

EL PROGRAMA DE REFORMA A LA ADMINISTRACION
PUBLICA FEDERAL MEXICANA

1.	ANTECEDENTES	
1.1	Período 1965-1970	3
1.2	Período 1971-1976	5
1.3	Período 1976-1980	6
2.	OBJETIVOS, POLITICAS, PROGRAMAS Y ETAPAS DE LA REFORMA	7
2.1	Objetivos	7
2.2	Políticas	7
2.3	Programas	8
2.4	Etapas	9
3.	REESTRUCTURACION DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PER- SONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL	12
4.	SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y - DESARROLLO DE PERSONAL DE LA ADMI- NISTRACION PUBLICA FEDERAL	14
4.1	Objetivo General del Sistema	15
4.2	Objetivos Específicos	15
4.3	Componentes del Sistema	16
4.4	Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación	18
5.	LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CAPACITACION DEL PERSONAL PUBLICO FEDERAL.	20

C A P I T U L O I I

· GUIA METODOLOGICA PARA LA INSTRUMENTACION DEL PROCESO DE LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	26
1. PRIMERA ETAPA: INVESTIGACION Y DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	27
1.1 Definiciones	27
1.2 Fuentes generadoras de necesidades de capacitación	27
1.2.1 Deficiencias en la selección de los trabajadores	27
1.2.2 Personal de nuevo ingreso	28
1.2.3 Avances tecnológicos	28
1.2.4 Promociones, Desplazamientos y Reubicaciones	29
1.3 Indicadores de necesidades	30
1.4 Tipos de necesidades	30
1.5 Fuentes de información para la detección de necesidades	33
1.5.1 Análisis de la organización	33
1.5.2 Análisis de puestos	34
1.5.3 Análisis Humano	37
1.6 Técnicas de investigación de necesidades de capacitación	37
1.7 Criterios para la aplicación de técnicas	42
1.8 Detección de los intereses legítimos de los trabajadores	43
1.9 Presentación de resultados	44
2. SEGUNDA ETAPA: FORMULACION DE OBJETIVOS	
2.1 Definiciones	45
2.2 Objetivo General	47
2.3 Objetivos Especificos	48
2.4 Objetivos Terminales	48
2.4.1 Presentación	50
2.4.2 Formas de conducta	50
2.4.3 Condiciones de operación	51
2.4.4 Nivel de eficiencia	51

	Página
3. TERCERA ETAPA: PLANEACION Y PROGRAMACION DE CONTENIDOS	52
3.1 Definiciones	52
3.2 Planeación	54
3.2.1 Area informativa	54
3.2.2 Area formativa	55
3.3 Programación	55
3.3.1 Subdivisión de cada área en módulos específicos	55
3.3.2 Subdivisión de cada módulo en temas específicos	56
3.3.3 Desglose de contenidos de cada tema	57
3.3.4 Distribución de tiempos	57
3.3.5 Elaboración del programa-calendario	58
3.4 Aspectos que deben considerarse para la programación de contenidos	58
4. CUARTA ETAPA: INSTRUMENTACION	59
4.1 Definiciones	59
4.2 Integración de recursos humanos	59
4.2.1 Expositores o instructores	59
4.2.2 Participantes	61
4.3 Integración de recursos didácticos y tecnológicos	62
4.3.1 Capacitación dentro del trabajo	62
o Ventajas	62
o Desventajas	63
o Principales técnicas utilizadas	63
4.3.2 Capacitación fuera del trabajo	65
o Ventajas	65
o Desventajas	66
o Principales técnicas utilizadas	66
4.3.3 Criterios para la selección de técnicas	73
4.4 Integración de recursos materiales	74
4.5 Integración de recursos financieros	75

	Página
5. QUINTA ETAPA: EJECUCION	76
5.1 Definiciones	76
5.2 Aspectos motivacionales	76
5.2.1 Técnicas de motivación intrínseca	77
5.2.2 Técnicas de motivación extrínseca	78
o Recompensa contra castigo	78
o Utilización del éxito y del fracaso	79
o Establecimiento de metas individuales	80
o Conocimiento de los resultados	80
5.3 Aspectos administrativos	81
5.3.1 Aspectos relacionados con los participantes	81
5.3.2 Aspectos relacionados con los expositores o instructores	82
5.4 Control del cumplimiento y avance de los con- tenidos	82
6. SEXTA ETAPA: EVALUACION	83
6.1 Definiciones	83
6.2 Transferencia del aprendizaje	83
6.2.1 Transferencia positiva	84
6.2.2 Transferencia negativa	84
6.3 En qué consiste la evaluación	86
6.4 Formas de evaluación	86
6.5 Los cuatro pasos de la evaluación	88
6.6 Evaluación inmediata	90
6.7 Evaluación administrativa	91
6.8 Evaluación mediata o de seguimiento	91

C A P I T U L O I I I

APLICACION DE LA GUIA METODOLOGICA EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA: SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITA CION PARA EL PERSONAL DE INFORMA CION Y AUXILIO TURISTICO DE LA SECRE TARIA DE TURISMO	93
1. PRESENTACION	93
2. BASE LEGAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	94
3. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION	97
3.1 Indicadores de necesidades de capacitación	97
3.2 Perfil del puesto de radiopatrullero de - información y auxilio turístico	98
3.3 Determinación de necesidades	98
4. OBJETIVO GENERAL DEL SISTEMA	101
5. META DEL SISTEMA	103
6. CARACTERISTICAS GENERALES DEL SISTEMA	105
7. PROGRAMACION DE CONTENIDOS	110
8. SISTEMA DE EVALUACION	117
8.1 Finalidades de la evaluación	117
8.2 Etapas de la evaluación	117
8.3 Evaluación inmediata	117
8.4 Evaluación mediata o de seguimiento	119
9. MECANISMO DE OPERACION	127
10. PROGRAMA CALENDARIO	129
11. RECURSOS NECESARIOS	133
12. OPERACION DEL SISTEMA	136
13. LIMITACIONES	136
CONCLUSIONES	138
BIBLIOGRAFIA	143

INTRODUCCION

El programa de reforma administrativa tiene como propósito fundamental imprimir mayores niveles de eficiencia, eficacia y congruencia a las acciones de la administración pública federal, con objeto de satisfacer adecuadamente las complejas demandas que impone el impulso al desarrollo socioeconómico y por consecuencia el mejoramiento de los niveles de vida de la población del país.

Desde los primeros intentos normativos para llevar a cabo la reforma de la administración pública en 1965, se tuvo plena conciencia de que ésta no se podría realizar plenamente si no se tomaba en cuenta la preparación y capacitación de las personas que en ella trabajan.

De nada serviría reformar las estructuras, los sistemas y los procedimientos, si no se cambian también las actitudes y aptitudes de los seres humanos, de los funcionarios y empleados encargados de instrumentarlas, de convertirlas en servicios a la ciudadanía.

En este sentido, la quinta etapa del actual plan de reforma tiene como propósito establecer un sistema de administración y desarrollo del personal público federal, que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del gobierno federal.

Entre los programas de acción de esta etapa destaca el referente al establecimiento de un subsistema de capacitación y desarrollo del personal que propicie el mejoramiento individual y colectivo de los trabajadores, para la mejor prestación de los servicios públicos.

A este respecto se han hecho notables avances en la configuración de la estructura de organización del subsistema de capacitación a nivel global o macro administrativo, así como en el establecimiento de los mecanismos de participación y coordinación inter-institucionales. Sin embargo, el cumplimiento de la finalidad del mismo depende, en última instancia, de la calidad, cantidad y congruencia de las acciones internas de capacitación que emprendan cada una de las dependencias y entidades públicas.

Por lo tanto, el presente estudio esta orientado a sugerir un es que ma metodológico que per mita sistematizar la función de capa citación de personal al interior de las dependencias y entidades públicas y facilitar el cumplimiento de los resultados de la mís ma.

Hemos considerado conveniente adoptar la definición de capacita ción formulada por el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación del Sector Público Federal, que se enuncia a - continuación:

" La capacitación es el término genérico que comprende todo tipo de esfuerzos de enseñanza, aprendizaje, adies-
tramiento, formación, rehabilitación, instrucción, mejo-
ramiento, perfeccionamiento o similares. Se concibe a
la capacitación como un proceso que permanentemente -
ponga al alcance de los funcionarios y empleados los me
dios para lograr mayor eficiencia, eficacia y estímulos
en su trabajo actual y en su carrera administrativa, de
sen volviendo sus hábitos de pensamiento y de acción, -
así como sus habilidades, conocimientos y actitudes".

Ante la necesidad cada vez mayor de la participación del psicó-
logo en el área de la capacitación de personal, tanto en el sec
tor público como en el privado, el presente estudio pretende po
ner al alcance de éste un instrumento metodológico que le repre
sente utilidad como guía o marco de referencia en el desarrollo
de esta función, la cual consideramos, constituye un vasto cam
po de acción que ofrece amplias posibilidades de desarrollo pro
fesional.

El contenido del presente trabajo se integra de la siguiente ma
nera:

El capítulo I contiene una breve descripción de los antecedentes
y desarrollo del programa de reforma administrativa del Gobier
no Federal, desde 1965 hasta el plan actual, destacándose los -
aspectos relacionados con la administración y desarrollo de per
sonal público, especialmente los relativos a la capacitación.

En el capítulo II se propone un esquema o guía metodológica pa
ra la instrumentación del proceso de la capacitación en la admi
nistración pública federal, integrada por seis etapas interdepen
dientes y articuladas, señalándose a detalle, la finalidad, carac
terísticas, técnicas y procedimientos necesarios para el adecua
do desarrollo de cada una de las mismas.

El capítulo III consiste en la descripción del sistema de capacitación para el personal de información y auxilio turístico de la Secretaría de Turismo, que fue diseñado con base en los principios metodológicos enunciados en el capítulo anterior y de conformidad con las características específicas de esa dependencia, el cual se encuentra actualmente en operación.

En el mismo capítulo incluimos las limitaciones u obstáculos que encontramos en la aplicación del modelo propuesto a la realidad práctica, los cuales dieron origen a que en algunos aspectos, los principios y recomendaciones expresadas en el capítulo II, tuvieran que ser adaptados o, en su caso modificados, de acuerdo a las posibilidades de operación de la propia dependencia.

C A P I T U L O I

EL PROGRAMA DE REFORMA A LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL MEXICANA

1. ANTECEDENTES.- (1)

El actual programa de reforma administrativa forma parte de las transformaciones básicas que se ha propuesto el Gobierno de la República para impulsar el desarrollo económico, social y político del país.

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

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

"El poder ejecutivo federal, fundamentalmente a partir de las atribuciones que le confirió la Constitución de 1917, ha dirigido sus esfuerzos a propiciar el crecimiento económico del país. En este proceso ha generado una basta y compleja estructura administrativa que cuenta hoy día con más de 900 entidades. Sin embargo, el crecimiento de la administración pública, ha sido más bien el resultado de un proceso de agregación que de una programación sistemática y global."

Esta situación, aunada a la falta de medios de información y comunicación adecuados, a sido causa -en buena medida- de que no siempre se hayan podido instrumentar y ejecutar programas coordinados de acción gubernamental. Se puede decir que aún en los casos en que se han podido elaborar programas

(1) Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos. Bases para el programa de reforma administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976 México, D.F. 1973.

adecuados a nivel institucional, éstos no siempre resultan com
patibles entre sí, con el correspondiente desperdicio de esfuer
zos y recursos.

La creciente complejidad del aparato administrativo ha contri-
buído también al desconocimiento de diversas tareas que tiene
a su cargo el sector público, así como de la naturaleza y obje
tivos de las mismas, lo cual ha sido causa de un exceso en -
los trámites y en el papeleo.

"El crecimiento del aparato administrativo mencionado se pone
de manifiesto si consideramos que al inicio de la vida independi-
ente de México en 1821, la administración pública centraliza-
da se integraba con sólo 4 secretarías de estado, a saber: Se-
cretaría de Estado y del Despacho de Hacienda; Secretaría de
Estado y del Despacho Universal de Justicia y Negocios Ecle-
siásticos; Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones
Exteriores e Interiores y Secretaría de Estado y del Despacho
de Guerra y Marina. El número de personal que prestaba sus
servicios en esas dependencias era muy reducido!"

En la actualidad el poder ejecutivo cuenta con 17 secretarías
de Estado, dos departamentos administrativos y dos procuradu-
rías de Justicia, que en total suman 21 dependencias centrales
del Ejecutivo Federal y en las cuales prestan sus servicios ca
si dos millones de mexicanos en toda la república.

Por lo que se refiere al sector paraestatal, su crecimiento a
sido aún mayor, en la actualidad existen más de mil entidades,
entre organismos descentralizados, fideicomisos y empresas de
participación estatal mayoritarias y minoritarias.

El crecimiento del aparato gubernamental con el propósito de -
resolver los problemas cuando estos se vuelven mas agudos y
urgentes, propició en algunas ocasiones, que la creación de -
los nuevos organismos generase la superposición de acciones y
la duplicación de instancias, de responsabilidades y de funciones.

El programa de reforma administrativa tiene como propósito, -
convertir la compleja estructura burocrática que ha desarrolla-
do la administración pública en un instrumento con responsabi-
lidades claras y precisas, que evite la duplicación de las funcio
nes y que permita que las decisiones gubernamentales se traduz
can, efectivamente, en los resultados que demandan los habitan
tes del país.

1.1 Período 1965-1970

Entre los primeros intentos normativos para llevar a cabo la reforma administrativa, figura la creación, en 1965, de la Comisión de Administración Pública (CAP) dentro de la Secretaría de la Presidencia, el propósito de la Comisión era la realización de estudios para la regulación del crecimiento del aparato administrativo y dotar al estado de un plan general de desarrollo administrativo.

De 1965 a 1967 la Comisión de Administración Pública realizó un diagnóstico o informe del estado que guardaba la administración pública federal en el que se analizaban los siguientes aspectos:

- 1) Organización y funcionamiento de las secretarías y departamentos de estado.
- 2) Los sistemas de coordinación general del gobierno mexicano.
- 3) Los elementos materiales de la administración.
- 4) La administración de personal.
- 5) El sistema de planeación nacional y la programación de las actividades del sector público.
- 6) Los sistemas de elaboración del presupuesto nacional.

Para efectos de la presente tesis consideramos conveniente analizar los aspectos del informe mencionado relativos a la administración de personal público, con especial interés en lo referente a la capacitación.

Como resultado del análisis, la C.A.P. formuló, en 1967, las siguientes recomendaciones en materia de capacitación de los servidores públicos: (2)

- Ninguna reforma a la administración pública podrá realizarse plenamente, si no toma en cuenta la preparación y capacitación de las personas que en ella trabajan.

(2) Comisión de Administración Pública. Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. México, D.F. 1977

- El progreso del país requiere de una administración pública eficiente y de alta probidad; para lograrlo es indispensable contar con personal competente, técnicamente capacitado y familiarizado con los sistemas y métodos modernos de la administración.

- Tanto la Constitución como la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado imponen al gobierno la obligación de crear los medios para la capacitación del personal público, la cual necesariamente deberá tocar los cuatro aspectos que en seguida se comentan:
 - "Preparación previa al ingreso al servicio público federal. La comisión consideraba que debería darse a las universidades, institutos, escuelas y centros de enseñanza superior información acerca de las necesidades de personal de la administración pública, para que adaptaran sus programas y técnicas de enseñanza a la formación de trabajadores idóneos para la administración pública."

 - "Capacitación dentro de la función pública. La comisión estimaba a la capacitación dentro de la función pública como una necesidad imperiosa en México, que debería organizarse por sectores dentro de las mismas dependencias en que los trabajadores prestan sus servicios."

 - "Capacitación especializada para tareas determinadas en la administración pública. La comisión recomendaba sobre este particular que el gobierno federal promueva y estimule a los centros de educación especializados para la creación de los cursos y programas que sean necesarios!"

 - "Preparación y capacitación de ejecutivos y directores. La comisión estimaba que la preparación y capacitación de ejecutivos y directores serían sumamente útiles para la adecuada formulación y realización de cualquier reforma administrativa!"

1.2 Período 1971-1976

En 1971, se inicia la institucionalización de varias de las recomendaciones formuladas por la C.A.P. en materia de reforma administrativa. Se cuenta ya con un acervo de investigaciones y con un número suficiente de personal técnico adecuado para promover e implantar las reformas, - así como una toma de conciencia generalizada de la necesidad de modernizar el aparato estatal.

La CAP se transforma en Dirección General de Estudios Administrativos donde, con base en el diagnóstico elaborado, se formulan las bases para el programa de reforma administrativa del poder ejecutivo federal 1971-1976.

A continuación se señalan los programas que constituyeron el plan general de reforma administrativa para ese período:

- I. Instrumentación de los mecanismos de reforma administrativa.
- II. Reorganización y adecuación administrativa del sistema de programación.
- III. Racionalización del gasto público.
- IV. Reestructuración del sistema de información y estadística.
- V. Desarrollo del sistema de organización y métodos.
- VI. Revisión de las bases legales de la actividad pública federal.
- VII. Reestructuración del sistema de administración y desarrollo de personal.
- VIII. Revisión de la administración de recursos materiales.
- IX. Racionalización del sistema de procesamiento electrónico de datos.
- X. Reorganización de los sistemas de control administrativo y de contabilidad gubernamental." (1)

(1) Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos. Bases para el programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976. México, D. F. 1973.

XI. Macroreforma sectorial y regional.

Dentro del programa de reestructuración del sistema de administración y desarrollo de personal, - - - (programa VII), se creó en 1972 la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, encargada de mejorar la organización de los sistemas de administración de personal, - procurar el aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas y establecer normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores públicos.

Paralelamente a la creación de la Comisión se establecieron formalmente los Comités Técnico-Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación, integrados por los jefes de estas unidades, con la finalidad de uniformar criterios, políticas, sistemas y procedimientos de trabajo así como proponer reformas en el ámbito de la administración y capacitación de personal.

En este período se promueve, por medio de un acuerdo presidencial, la capacitación de los servidores públicos, ordenándose asimismo la creación de unidades de capacitación en todas las dependencias centrales del ejecutivo.

1.3 Período 1976-1980

En el presente período se inicia el mayor esfuerzo de reforma administrativa de la historia del país.

Se inicia la fase de ejecución macro y meso administrativas y se crea, directamente dependiente del Presidente de la República, la Coordinación General de Estudios Administrativos, encargada de promover, coordinar y evaluar las acciones del programa de reforma administrativa en su conjunto.

La formulación y ejecución de las reformas concretas se encomiendan a los propios responsables de las dependencias y entidades públicas.

2. OBJETIVOS, POLITICAS, PROGRAMAS Y ETAPAS DE LA REFORMA.- (3)

2.1 Objetivos

"En los siguientes cinco objetivos, se concreta el plan de Reforma Administrativa del presente sexenio, de los cuales se derivan los objetivos específicos y las metas que se ha previsto ir alcanzando a lo largo del mismo:

1. Organizar al gobierno para organizar al país.
2. Adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno.
3. Sistematizar la administración y el desarrollo del personal público federal.
4. Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y del federalismo en México.
5. Mejorar la administración de justicia."

2.2 Principales políticas para conducir la Reforma Administrativa.-

- "La Reforma Administrativa no se produce en el vacío; forma parte de un proceso global de reforma social - que incluye la reforma política, la económica, la fiscal y la educativa.
- La Reforma Administrativa es un proceso institucional, constante y renovado de modernización y mejoramiento.
- La Reforma Administrativa es participativa y recurre a la consulta y opinión de quienes puedan resultar afectados y también de la opinión pública en general.
- No solo busca reducir las resistencias sino cambiar radicalmente la cultura administrativa para que sea más humanista y democrática.
- Tiene por norma no afectar los derechos legítimamente adquiridos."

(3) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD. Experiencias Nacionales en Reforma Administrativa, Primer Coloquio. CEISA. México, D.F. 1979.

2.3 Programas de Reforma Administrativa.-

Con base en los cinco objetivos globales, el programa de Reforma Administrativa para el período 76-82 se ha desglosado en los siguientes 16 programas específicos:

- I. Reformas a la estructura de organización y funcionamiento de la administración pública.
- II. Reformas a las bases jurídicas de la administración pública.
- III. Reformas al sistema de financiamiento.
- IV. Reformas a los sistemas de planeación, programación y presupuesto.
- V. Reformas al sistema de ejecución del presupuesto.
- VI. Reformas al sistema de contabilidad gubernamental.
- VII. Reformas a los sistemas de información, estadística y archivos.
- VIII. Reformas al sistema de informática.
- IX. Reformas al sistema de evaluación.
- X. Reformas al sistema de orientación, información y quejas.
- XI. Reformas a los sistemas de recursos materiales.
- XII. Reformas a los sistemas de administración y desarrollo del personal público.
- XIII. Reformas administrativas para el fortalecimiento del pacto federal.
- XIV. Reformas administrativas de apoyo a la organización de los poderes legislativo y judicial y en coordinación con el ejecutivo.
- XV. Reformas a la administración de justicia.

XVI. Comunicación social de la reforma administrativa y reformas al sistema de comunicación social de la administración pública.

2.4 Etapas de la Reforma Administrativa. -

A partir de 1977, los cinco objetivos básicos de la Reforma Administrativa se han ido implantando en etapas, convencionalmente establecidas, en el entendido de que no es posible hacerlo todo en el mismo tiempo, y que algunas acciones requieren de la realización previa de otras.

La división en etapas ha sido sólo para efectos convencionales, ya que la reforma es un proceso permanente y sistemático que constituye un continuo, por lo cual una vez iniciada cada etapa, su realización se considera permanente y simultánea a las demás.

1a. Etapa, iniciada en enero de 1977, estuvo básicamente orientada a instrumentar las reformas estructurales en las dependencias directas del ejecutivo, precisando responsabilidades y eliminando duplicación y traslape de funciones.

Su marco jurídico viene a ser la emisión, en 1976, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la que vino a sustituir a la anterior Ley de Secretarías y Departamentos de Estado; en esta nueva Ley, se reasignan funciones a cada una de las dependencias y se crean otras, hubo necesidad de transferir 59 unidades administrativas entre 16 de las 17 dependencias centrales. Ello significó la reubicación de 79 mil plazas, la regulación de 3,169 trabajadores y el movimiento de partidas de gasto por valor de 29 mil millones de pesos. Todo lo anterior se llevó a cabo sin lesionar los derechos sindicales o individuales de los trabajadores afectados.

Esta primera etapa tuvo como propósito organizar el gobierno para organizar al país.

2a. Etapa, llamada de "Sectorización de las actividades de la Administración Pública", se inició en julio de 1977, en ella se asignaron responsabilidades de coordinación -

sectorial a los titulares de las dependencias centrales en su calidad de "cabezas de sector" y se establecieron instrumentos para integrar sus sectores y facilitar su operación articulada. Con lo anterior se pretende que las dependencias con responsabilidad sectorial se encarguen de la planeación y conducción de las políticas a seguir en cada sector de actividad, mediante la coordinación de los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos que integran los sectores respectivos. Para reglamentar la integración de los sectores y normar su coordinación se emitió el acuerdo presidencial de sectorización el 17 de enero de 1977, quedando integrados doce sectores de actividad.

3a. Etapa, se inició a fines de 1977, se denomina de "Cruces Intersectoriales o de Coordinación Intersectorial", y pretende el "amarre" o coordinación de los esfuerzos de los distintos sectores en relación con las actividades que se ubican en las zonas "de frontera" entre ellos, verdaderas "zonas grises", que se crean entre las competencias específicas de cada dependencia cabecera de sector, que son de todos y de nadie y en las que se diluyen las responsabilidades y en consecuencia las acciones.

Para reflexionar conjuntamente sobre problemas que son comunes a todos o a diversos sectores, se han convocado reuniones de gabinete en pleno y se han establecido los gabinetes Económico, Agropecuario y el de Salud y las comisiones de Gasto-Financiamiento, de Precios, Salarios y de Empleo, así como otros grupos inter-institucionales de programación participativa.

4a. Etapa, llamada Reforma de Ventanillas, se inició en abril de 1978, orientada a simplificar los procedimientos que implican trato directo con el público, así como a garantizar una atención educada y diligente por parte de los servidores públicos a quienes asisten a las oficinas gubernamentales a ejercer un derecho o a cumplir una obligación. En esta etapa se ha procurado la participación, en forma destacada de la ciudadanía planteando problemas y sugiriendo soluciones por medio de dos modalidades: una, a través de las asociaciones de profesionistas, de las cámaras, de las confederaciones, los colegios, las juntas de vecinos y los grupos organizados del país, que plantean sus recomendaciones para la reforma de los trámites con los que están relacionados de manera directa. Otra, por

todos los ciudadanos que así lo desean, a título individual, que podrán plantear sus quejas y formular sus recomendaciones en los módulos de orientación, información y quejas que existen en todas las oficinas gubernamentales. Para poner en marcha esta etapa, se celebraron juntas y reuniones de trabajo sobre Reforma Administrativa en las 16 delegaciones del Distrito Federal y en los treinta y un estados de la República, recabándose en ellas más de tres mil ponencias, conteniendo más de diez mil quejas y recomendaciones, que se entregaron a los respectivos secretarios de estado en la 4a y 5a reuniones de gabinete sobre Reforma Administrativa. Posteriormente las dependencias han seguido recibiendo y atendiendo iniciativas y quejas de la población.

Sin embargo, de nada servirían las reformas a los procedimientos sino cambiaran también las actitudes y aptitudes de los seres humanos, de los funcionarios y empleados encargados de instrumentarlas, de convertirlas en servicios a la ciudadanía. Para cumplir con este propósito se diseñaron e impartieron, en todas las dependencias gubernamentales, programas intensivos de capacitación destinados al personal que atiende directamente al público, en forma tal que se incrementen sus niveles de eficiencia, eficacia y vocación de servicio.

5a. Etapa, se inició en 1979, y tiene como propósito lograr que el gobierno cuente con un sistema de administración y desarrollo de personal que al mismo tiempo que incentive el desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones, garantice también los derechos de los trabajadores.

En virtud de que es en esta etapa de la Reforma Administrativa donde se concentra el interés por el personal público federal, a continuación analizamos con más detalle sus características, destacando los aspectos relativos a la capacitación.

3. REESTRUCTURACION DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL.- (4)

Como se dijo antes, desde los inicios del esfuerzo de Reforma Administrativa en México, se brindó especial interés a las reformas al subsistema de administración de personal, ya que, en última instancia, corresponde a las personas que prestan sus servicios en el Gobierno Federal, poner en práctica los sistemas, procedimientos de trabajo y modificaciones a los mismos que se derivan del programa de reforma, se puede afirmar que del personal depende el éxito o fracaso de la misma.

"La 5a. Etapa de la Reforma Administrativa, pretende mejorar los sistemas de administración y desarrollo de personal público federal, en forma tal, que al mismo tiempo que se eleve su eficiencia y productividad, se propicie su desarrollo laboral y superación personal!"

Para dar cumplimiento a este propósito la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal formuló, con la participación del Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos, los lineamientos para el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados en la administración pública centralizada.

En virtud de que el sistema escalafonario constituye una sólida base para impulsar una acción integral orientada a la satisfacción de carencias y limitaciones señaladas ya desde 1967, se estimó tomarlo como punto de partida para el esquema de Reforma al sistema de administración y desarrollo de personal.

Asimismo se solicitó que los comités técnicos consultivos de recursos humanos y de capacitación realizaran un análisis exhaustivo de la problemática actual y sus posibles soluciones, y formularan recomendaciones concretas que pudieran presentarse a la consideración del C. Presidente de la República para que, con su aprobación, se estableciera un plan de reforma al sistema de administración y desarrollo del personal público federal.

Con las recomendaciones antes señaladas se formuló el programa para mejorar la "Administración del Personal al Servicio"

(4) Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. Documentos Básicos. Talleres Gráficos de la Nación, S.C. de P.E. y R.S. México, D.F. 1979.

del Estado", cuya realización involucra a todas las dependencias y entidades públicas, integrado por los siguientes subprogramas:

- 1) Establecimiento de un sistema escalafonario que permita mayores posibilidades de ascenso y mejores remuneraciones al personal federal.
- 2) Promoción de programas de capacitación para el personal de todos los niveles, que respondan a necesidades plenamente determinadas.
- 3) Reestructuración del sistema de relaciones jurídico-laborales, que permita un desarrollo justo, equilibrado y armónico de las relaciones entre el Estado y sus Trabajadores.
- 4) Programa de planeación y organización, cuya finalidad está orientada a reorganizar y adecuar el funcionamiento de las unidades de administración de personal de las dependencias y entidades, para que respondan satisfactoriamente a las necesidades actuales.

Por lo que se refiere al subprograma relativo a capacitación, a continuación señalamos las principales actividades que implica su realización.

- Establecer programas de capacitación estrechamente vinculados con las necesidades programáticas y los procedimientos escalafonarios de las dependencias.
- Promover y orientar programas globales de capacitación para coadyuvar al cumplimiento de metas y objetivos prioritarios del Gobierno Federal.
- Presupuestar los programas anuales de capacitación de las dependencias.
- Establecer los mecanismos para la integración de unidades centrales de capacitación dentro de las unidades de personal.
- Promover el aprovechamiento de las becas que ofrecen al Gobierno de México los gobiernos de otros países y organismos internacionales.

- Levantar el inventario de recursos educativos y tecnológicos disponibles para apoyar los programas de capacitación.
- Mejorar la comunicación entre los niveles directivos y operativos de las dependencias.
- Establecer los mecanismos para motivar el eficiente desempeño de los trabajadores.

4. SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.- (5)

Desde hace varios años se han venido efectuando esfuerzos de capacitación dentro de la Administración Pública Federal, de manera permanente y a diversos niveles, pero por lo general dicha actividad se ha llevado a cabo en forma fragmentaria, carente de coordinación y con una utilización poco racional de los recursos disponibles. Dada la magnitud e importancia del problema, su solución requiere medidas que lo traten con un enfoque integral que permita aprovechar al máximo los medios ya destinados a la capacitación, a través de programas que garanticen resultados más eficientes y congruentes.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, dispone que los puestos y ascensos dentro de la Administración Pública deben cubrirse con base en la idoneidad y el mérito, por lo que la capacitación se constituye en un derecho y un deber de los trabajadores al servicio del estado que aspiren a alcanzar mayores niveles de bienestar y seguridad dentro de la función pública.

"Los problemas observados hasta la fecha, en materia de capacitación, se magnifican por falta de un marco uniforme de referencia que precise las demandas, los objetivos, las políticas, las líneas de coordinación institucional y sectorial, así como algunos señalamientos metodológicos generales. Sólo con este marco se podrán formular y ejecutar los programas de capacitación en forma integrada, estructurada y funcional, de modo que la función en su conjunto sea congruente y a la vez se haga posible instrumentar cada proyecto específico, con el respeto que requieren las peculiares necesidades y características de la dependencia o entidad pública a las que se refiera."

(5) Comités Técnico Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación. Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Administración Pública Federal. Oaxtepec, Mor. México, 1978.

Puesto que en la actualidad no se cuenta con un marco referencial de tal naturaleza se ha considerado necesario comenzar - por englobar todos los esfuerzos de capacitación desplegados - por la Administración Pública dentro de un sistema que sirva de base para instrumentar y desarrollar programas integrados, buscando el uso óptimo de los recursos disponibles y asegurar la mayor calidad y cantidad de los resultados. El Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal Federal, se concibe como un conjunto de comunicaciones, interacciones e interrelaciones en esta materia, cuyo propósito es contribuir a la obtención de índices más elevados de efectividad en los - resultados, mediante la programación, organización, coordinación, operación y evaluación de sus componentes.

El sistema está constituido por objetivos, normas, recursos y estructuras generados dentro de la Administración Pública, para que en forma interrelacionada y coordinada respondan a las demandas del contexto socio-cultural, político y administrativo. Su objetivo fundamental consiste en propiciar el desarrollo del personal de todas las áreas y niveles de la Administración Pública Federal, como un subsistema del sistema integral de - administración de personal.

4.1 Objetivo General del Sistema.-

Establecer programas de desarrollo de personal que propicien el mejoramiento individual y colectivo de los trabajadores y la mejor prestación de los servicios públicos.

4.2 Objetivos Específicos.-

- Desarrollar los programas de capacitación como una responsabilidad compartida de todo el personal de cada una de las instituciones públicas.
- Establecer unidades centrales de capacitación que coordinen y den congruencia a esta función dentro de las - dependencias.
- Fomentar la programación de la capacitación de acuerdo a las prioridades de cada institución, los requerimientos escalafonarios y las necesidades del sistema de administración de personal.
- Revisar el marco jurídico en que actúa la capacitación para su debida adaptación a las necesidades programáticas de la misma.

- Aprovechar en forma integral la capacidad instalada en materia de capacitación.
- Desarrollar sistemas de información, investigación, programación, formación de instructores y evaluación de la capacitación.
- Establecer las normas que rijan los programas y actividades de capacitación en el ámbito intrasectorial e intersectorial.
- Promover la asignación de presupuestos específicos para efectos de capacitación.

4.3 Componentes del Sistema.-

A continuación se describen los componentes que intervienen en el sistema, así como los objetivos de cada uno de ellos dentro del mismo.

- Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal:
 - Proponer al Ejecutivo, a través de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, la mejor organización de los sistemas de administración de personal, para aumentar la eficacia en el funcionamiento y servicios de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores del Estado.
- Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República:
 - Promover la integración y fortalecimiento de órganos sectoriales e institucionales de carácter normativo y decisorio para la planeación, programación y realización de eventos de capacitación y desarrollo del personal de la Administración Pública, a fin de que coadyuven a la consecución de las políticas gubernamentales en esta materia.
- Comités Técnicos Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación:

- . Establecer lineamientos que deban observar las unidades centrales de capacitación para efectos de planeación, programación, realización y evaluación de programas de este género.
- . Fomentar el desarrollo de metodologías que aseguren el cumplimiento eficaz de los propósitos del sistema integral de capacitación en cuanto a la satisfacción de demandas y necesidades, programas, evaluaciones, coordinación e institucionalización del propio sistema.
- Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Administración Pública Federal:
 - . Coadyuvar a la formulación de lineamientos a nivel global, sectorial e institucional permitiendo llevar a cabo actividades de capacitación que promuevan la superación individual y colectiva del personal, atendiendo a los programas prioritarios del gobierno federal.
- Subcomisión de Capacitación de la Comisión Interna de Administración y Programación de cada Dependencia:
 - . Promover la instrumentación de las normas, lineamientos y mecanismos establecidos para el sistema integral de capacitación.
 - . Planear, organizar y promover mecanismos institucionales de capacitación, a efecto de que dicha función se realice en las áreas sustantivas y adjetivas para mejorar o perfeccionar las existentes.
 - . Pugnar por la coordinación entre las unidades sustantivas y adjetivas en lo referente a programas y actividades de capacitación.
- Unidades Centrales de Capacitación en cada Dependencia:
 - . Establecer mecanismos para la coordinación institucional de la capacitación y desarrollo del personal

nal a todos los niveles funcionales de la dependencia, que permitan aprovechar la capacidad instalada.

- . Asegurar el desarrollo de las funciones normativas, básicas y de apoyo de la institución, mediante la realización de programas de capacitación.
- Unidades de Capacitación sustantivas y adjetivas de cada Dependencia.
 - . Diseñar, con base en las necesidades detectadas, programas específicos de capacitación.
 - . Realizar y evaluar, bajo la coordinación de la unidad central de capacitación correspondiente, programas de capacitación en las áreas específicas de las unidades de su respectiva adscripción.
- Unidades de servicios especializados.
 - . Las unidades de servicios especializados son instituciones que colaboran en la normatividad del sistema y ejecutan programas específicos de capacitación, en coordinación con el propio sistema. Estas instituciones son entre otras:
 - Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.
 - Instituto Nacional de Administración Pública.
 - Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE.
 - Centro Nacional de Productividad/Servicio Nacional ARMO.
 - Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.

4.4 Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal Público Federal.

Con el propósito de fortalecer y ampliar las tareas de capacitación de personal público, en agosto de 1978, se constituyó el Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Administración Pública.

ca Federal, encargado de integrar un sistema de capacitación que permita unificar esfuerzos de diferentes instituciones que venían desarrollando sus programas de manera independiente, duplicando sus acciones en algunos casos.

Al ser establecido el Consejo se le señalaron los siguientes objetivos:

- Vincular e integrar los esfuerzos de las instituciones que tienen a su cargo funciones globales de capacitación en la Administración Pública Federal y participar en la coordinación de los programas de capacitación a nivel global, sectorial e institucional.
- Coadyuvar a la institucionalización del Sistema de Capacitación y Desarrollo de Personal.
- Procurar la congruencia de los programas de capacitación con las necesidades y demandas de las actividades programáticas del Gobierno Federal.
- Apoyar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la planeación, ejecución y evaluación de los programas de capacitación y desarrollo de personal.
- Coadyuvar al aprovechamiento óptimo de los recursos e instalaciones disponibles para ejecutar los programas de capacitación.

El Consejo Consultivo quedó integrado por representantes de las siguientes instituciones:

- Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.
- Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.
- Centro Nacional de Capacitación Administrativa del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Instituto Nacional de Estudios del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Centro Nacional de Productividad/ARMO.
- Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Universidad Autónoma Metropolitana.
- Instituto Politécnico Nacional.

La Presidencia del Consejo corresponde al Coordinador General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.

5. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CAPACITACION DEL PERSONAL PUBLICO FEDERAL.- (6)

Los requerimientos cada vez más imperiosos de mejoramiento del personal para hacer factibles los planes y programas gubernamentales de desarrollo nacional y de reforma administrativa, reclaman un mayor grado de institucionalidad, orden y racionalidad de las actividades de capacitación y desarrollo dentro de la administración pública federal. Como una contribución a tal movimiento, el Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación, propone los siguientes lineamientos generales que podrían sentar las bases de este proceso:

- I. "La capacitación y el desarrollo de los trabajadores, responsabilidad compartida de todo el personal de la institución."
 - La preparación para el desempeño eficiente del trabajo es una obligación constitucional de todos los elementos que integran la institución y un derecho para tener mejores oportunidades laborales y satisfacción de logro personal.
 - Los titulares de las dependencias de la administración pública federal y los encargados de las áreas de trabajo de las mismas, están obligados a incorporar la

(6) Comités Técnico Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación. Lineamientos que deben observar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal en sus actividades de capacitación y desarrollo de personal.
México, D.F. 1979.

capacitación y desarrollo de sus trabajadores en los programas operativos de su competencia, con objeto de mejorar su eficacia, eficiencia y vocación de ser vicio.

II. "Establecimiento de las unidades centrales de capacitación y desarrollo."

- Todas las actividades de capacitación y desarrollo que se realicen en cada una de las dependencias de la administración pública centralizada, deberán estar debidamente estructuradas y coordinadas en un sistema cuya integración, congruencia y programación sea responsabilidad de una unidad central de capacitación y desarrollo.
- A esta unidad se le deberá encargar la planificación, organización, control y evaluación globales de los programas de capacitación y desarrollo de dicha dependencia.
- La unidad central de capacitación y desarrollo que establezca el titular de la dependencia para llevar a cabo ésta función deberá contar con fácil acceso a las fuentes de decisión del más alto nivel dentro de la propia dependencia y disponer de los elementos humanos y de los recursos financieros, materiales y técnicos suficientes para asegurar que la capacitación y el desarrollo del personal satisfagan efectivamente a los requerimientos de la institución.
- El nivel jerárquico y la unidad administrativa bajo cuyo esquema se constituya la unidad central de capacitación y desarrollo mencionada, estará en relación con el número de personal a capacitar, el tipo y ámbito de la capacitación y el nivel de desconcentración de la dependencia. En todo caso, para constituir dicha unidad central, no es forzoso una distinta de las ya establecidas.

III. "Integración de la función de capacitación y desarrollo a los mecanismos institucionales de congruencia y de representación paritaria."

- La unidad central de capacitación y desarrollo de cada dependencia deberá mantener una estrecha vinculación

ción con los mecanismos de congruencia institucional, como son: la comisión interna de administración y programación, las unidades de asuntos jurídicos, de organización y métodos, de información y estadística, de evaluación y la unidad encargada de la administración de personal, así como con las representaciones paritarias correspondientes, a saber, entre otras, la Comisión Mixta de Escalafón, la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad y la Comisión Mixta para la Premiación de la Antigüedad.

- En el seno de la comisión interna de administración y programación de cada dependencia, se deberá constituir una subcomisión de capacitación y desarrollo integrada por los funcionarios miembros de la mencionada comisión, designados por el titular y por representantes del ISSSTE y de los trabajadores de la propia dependencia. El responsable de la unidad central de capacitación y desarrollo fungirá como secretario técnico de dicha subcomisión.
 - La comisión interna de administración y programación, con el auxilio de la subcomisión correspondiente, planteará, coordinará y evaluará los programas institucionales de capacitación y desarrollo, analizará su contenido, y vigilará que respondan a los requerimientos de capacitación, así como a los programas de Reforma Administrativa que demandan las diversas áreas de la dependencia.
- IV. "Programación de la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, de acuerdo con las prioridades de la institución, los requerimientos escalafonarios y las necesidades del sistema integral de administración y desarrollo de personal."
- Las acciones de capacitación y desarrollo de cada dependencia se llevarán a cabo con base en las prioridades sustantivas y adjetivas que se derivan de la ejecución de los programas a cargo de la Institución, las necesidades individuales detectadas para el desarrollo del personal y los requerimientos escalafonarios.
 - Asimismo, la programación de la capacitación y desarrollo deberá prever la satisfacción de necesidades del sistema integral de administración y desarrollo de personal.

V. "Revisión de la organización y funcionamiento de las unidades de capacitación!"

- Para aumentar la eficacia y eficiencia de todas las unidades de capacitación y desarrollo existentes en cada dependencia, la unidad central de capacitación y desarrollo procederá a validar la existencia y ubicación de las mismas y, en su caso, adecuar su estructura, organización y funcionamiento, de acuerdo a las disposiciones y programas de capacitación y desarrollo que se hayan establecido.
- A medida que avancen los procesos de desconcentración, las unidades centrales de capacitación procederán a establecer las normas que deberán regir en materia de zonificación y regionalización de la capacitación en sus respectivos ramos.
- Las unidades de capacitación y desarrollo que se establezcan dentro de este esquema, quedarán bajo su supervisión técnica y administrativa.

VI. "Revisión del marco jurídico en que actúa la capacitación"

- Con el apoyo de las unidades de asuntos jurídicos, las unidades de capacitación y desarrollo deberán revisar el marco jurídico en que actúa la capacitación, a fin de ponerlo en congruencia con las disposiciones contenidas en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, y en la Ley Federal del Trabajo.

VII. "Aprovechamiento integral de la capacidad instalada!"

- En la realización de los programas de capacitación y desarrollo de las dependencias, las unidades centrales respectivas deberán aprovechar al máximo la capacidad instalada de que disponga la institución, las del resto de la administración pública federal, las de las instituciones educativas del país y las que brinde la cooperación técnica internacional, antes que intentar programar nuevas inversiones o crear nuevos organismos para estos fines.

VIII. "Desarrollo de sistemas de información, investigación, - programación, formación de instructores y evaluación, - para la capacitación y desarrollo de personal."

- De acuerdo con el programa de Reforma Administrativa establecido por el Ejecutivo Federal, las unidades centrales de capacitación deberán promover el desarrollo de sistemas de información, investigación, programación, formación de instructores y evaluación para la capacitación y desarrollo, así como la integración de acervos documentales, inventarios de recursos materiales, directorios de instructores y catálogos de eventos de capacitación en sus respectivas dependencias.
- El secretariado técnico del Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación concentrará y difundirá los registros actualizados de la información recabada por las unidades centrales, así como los programas y calendarios de eventos y otros datos que permitan aprovechar las oportunidades existentes.
- La Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República y el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, en sus respectivas esferas de coordinación de la capacitación y el desarrollo, promoverán de manera permanente, en unión con las unidades centrales de capacitación, los programas de preparación y perfeccionamiento de instructores, técnicos y administradores de la capacitación, con vistas a lograr un efecto multiplicador de estas actividades.
- Ambos organismos llevarán a cabo las evaluaciones específicas y globales de los sistemas antes mencionados.

IX. "Relación sectorial e intersectorial de la función de capacitación y desarrollo de personal."

- A medida que avancen los procesos de sectorización, los titulares de las dependencias, en consulta con los mecanismos de orientación y apoyo global y con el auxilio de sus unidades centrales de capacitación y desarrollo y de organización y métodos procederán a

establecer las normas que deberán regir los programas y actividades de capacitación y desarrollo en el ámbito sectorial e intersectorial.

X. "Asignación de un presupuesto para capacitación y desarrollo de personal!"

- Deberá establecerse el concepto presupuestal "capacitación y desarrollo" en todos los programas presupuestados, tanto sustantivos como adjetivos o de apoyo, de cada una de las dependencias de la administración pública centralizada.

El monto inicial del concepto antes mencionado no deberá ser inferior al 1% del gasto corriente total de cada programa y presupuestado.

- Además del gasto corriente en capacitación se harán las provisiones correspondientes en los proyectos de inversión para la capacitación necesaria en la ejecución de dichos proyectos.

C A P I T U L O I I

GUIA METODOLOGICA PARA LA INSTRUMENTACION DEL PROCESO DE LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

La quinta etapa de la reforma administrativa ha sentado las bases del sistema integral de administración y desarrollo del personal público, entre cuyos subsistemas se encuentra el referente a la capacitación y desarrollo; existe ya la infraestructura a nivel global o macro-administrativa, así como los mecanismos de coordinación y participación que permiten el funcionamiento adecuado de este subsistema. Sin embargo, los resultados que se esperan de éste dependen, en última instancia, de la calidad y cantidad de las acciones que en materia de capacitación se realicen en cada una de las dependencias y entidades de la administración pública federal.

En el presente capítulo proponemos un esquema metodológico que permita sistematizar la acción institucional de capacitación y garantizar sus resultados.

En el esquema propuesto se considera a la capacitación como un proceso integrado por etapas interdependientes y articuladas que conllevan a la consecución de una finalidad preestablecida.

El proceso de la capacitación se conforma con las siguientes etapas.

- 1a. Investigación y determinación de necesidades
- 2a. Formulación de objetivos.
- 3a. Planeación y programación de contenidos
- 4a. Instrumentación
- 5a. Ejecución
- 6a. Evaluación.

1. PRIMERA ETAPA: INVESTIGACION Y DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

1.1 Definiciones

Si se concibe a la capacitación como un proceso y como un medio para elevar los niveles de eficiencia y eficacia de los trabajadores, la acción de capacitación deberá fundamentarse en el claro conocimiento de las deficiencias del personal para cumplir adecuadamente con las funciones del puesto que ocupa.

Por consiguiente la detección de necesidades de capacitación será el conjunto sistemático de acciones tendientes a precisar la diferencia que existe entre el nivel de desempeño actual de los trabajadores y el nivel requerido para el adecuado cumplimiento de sus actividades laborales.

Necesidad de capacitación es, entonces, el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que requiere adquirir o incrementar el trabajador para satisfacer adecuadamente las exigencias de su trabajo.

1.2 Fuentes Generadoras de Necesidades de Capacitación.-

Las necesidades de capacitación, se generan por varias causas, entre las que destacan:

1.2.1 Deficiencias en la selección de los trabajadores.

En muchas ocasiones las deficiencias en el desempeño de un trabajador pueden deberse a la falta de correspondencia entre las exigencias de un puesto determinado y las características personales y laborales de la persona que lo ocupa, a causa de un inadecuado sistema de selección que no preve la existencia de un perfil de los requerimientos mínimos que debe reunir un trabajador para desempeñar un puesto específico.

Las deficiencias en el proceso de selección difícilmente pueden ser subsanadas mediante programas de capacitación, especialmente si la falta de correspondencia reside en el área de la personalidad, la motivación o los intereses.

Sin embargo, en muchas ocasiones se responsabiliza a la capacitación como instrumento para compensar las deficiencias de la selección, lográndose con esto mayores niveles de frustración en el trabajador y dispendio de recursos con los que no se alcanza el objetivo previsto.

1.2.2 Personal de nuevo ingreso.

La contratación de personal, genera necesidades de capacitación que van en una escala de lo más general a lo más específico u operativo, dependiendo del grado de especialización, dimensiones, planes y programas de la institución.

La capacitación para el personal de nuevo ingreso debe fundamentarse en un adecuado proceso de selección de personal y su objetivo fundamental deberá estar orientado a abreviar el período de adaptación a las actividades del puesto, así como a las condiciones físicas en que se desempeña y el contexto del grupo social en que se desenvolverá el trabajador.

Por lo general las necesidades de capacitación generadas por el personal de nuevo ingreso se satisfacen a través de un proceso de inducción al puesto, que se lleva a cabo mediante manuales de bienvenida, en los que se indican las características generales de la institución, las condiciones de trabajo y la descripción del puesto que se va a ocupar, acompañado de una estrecha orientación, variable, según la complejidad de las actividades, hasta que el trabajador a logrado dominar las diferentes facetas del trabajo y está en condiciones de desarrollarlo adecuadamente.

Como se mencionó anteriormente el volumen y profundidad de la capacitación de nuevo ingreso está relacionado directamente con la eficacia del proceso de selección de personal.

1.2.3 Avances Tecnológicos.

La introducción de nuevas técnicas y procedimientos con el propósito de modernizar o racionalizar el trabajo es una de las principales fuentes generadoras de necesidades de capacitación, ya que los trabajadores tendrán que asimilar los conocimientos y desarrollar nuevas habilidades

y aptitudes para la aplicación y óptimo aprovechamiento de la nueva tecnología.

El constante avance tecnológico vuelve obsoletos los conocimientos y habilidades de los trabajadores a un ritmo acelerado, de lo cual se desprende el requerimiento de - que la capacitación sea concebida como un proceso permanente de actualización y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo a todos los niveles de la institución.

La introducción de nueva tecnología, métodos y prácticas de trabajo trae asimismo por consecuencia una reacción - de los trabajadores cuyo origen reside en la generación - de actitudes negativas o positivas hacia el cambio; cualquier esfuerzo de capacitación que no considere y dé - - la importancia que merece al factor actitudinal, difícilmente alcanzará su objetivo.

De lo anterior se desprende que los programas de capacitación derivados de la introducción de nueva tecnología deberán estar acompañados o ser precedidos de un minucioso proceso de sensibilización, mediante el cual los trabajadores, tomen conciencia de las ventajas, características y consecuencias del cambio proyectado, con el propósito de generar y/o fortalecer actitudes de aceptación al cambio y de corresponsabilidad y colaboración.

1.2.4 Promociones, Desplazamientos y Reubicaciones.-

Otra fuente generadora de necesidades de capacitación la constituyen las promociones o movimientos verticales de los trabajadores hacia puestos superiores de la estructura de organización de la institución y las reubicaciones que constituyen movimientos horizontales, ya sea dentro de la misma institución o a otra dependencia o entidad.

En el caso de las promociones la capacitación se centra básicamente en habilitar al trabajador para que enfrente las nuevas responsabilidades, obtenga los conocimientos y desarrolle las habilidades necesarias para su nueva posición de trabajo.

En el caso de las reubicaciones el énfasis de la capacitación deberá centrarse en la adaptación del sujeto a las políticas, sistemas y procedimientos de trabajo de su nueva unidad de adscripción.

1.3 Indicadores de Necesidades.

Los indicadores constituyen evidencias que ponen de manifiesto la necesidad de capacitación. Sin embargo, estos indicadores generalmente no señalan el tipo, características y profundidad de la capacitación requerida.

Entre los principales indicadores podemos señalar:

- 1) Baja productividad.
- 2) Gran volumen de desperdicio de materiales de trabajo.
- 3) Períodos demasiado largos para la terminación de trabajos.
- 4) Alto índice de ausentismo e impuntualidad.
- 5) Resistencia a la dirección.
- 6) Sabotaje de la producción.
- 7) Falta de motivación e interés por el trabajo.
- 8) Comunicaciones rígidas y unidireccionales.
- 9) Relaciones laborales tensas y frecuentes conflictos interpersonales.

La lista anterior no pretende agotar el gran número de indicadores que ponen en evidencia problemas para los cuales, la capacitación puede representar un elemento que coadyuve a su solución; debe señalarse que la capacitación no es una panacea que resuelve todos los problemas que se pueden presentar en una organización, sin embargo ésta debe ser un elemento tomado en cuenta como un preventivo de problemas al tomar todo tipo de decisiones institucionales.

1.4. Tipos de Necesidades. (7)

Atendiendo a la facilidad con que pueden ser identificadas las necesidades, éstas se pueden clasificar en:

(7) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Manual para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Dirección de Personal. México, D.F. 1977.

- Necesidades Manifiestas y
- Necesidades Encubiertas

"Necesidades Manifiestas.- Son aquellas que son evidentes, establecidas con base en el sentido común, por lo que no requieren, para ser detectadas, de la utilización de técnicas cuestionarios, entrevistas, pruebas, etc.."

Las necesidades manifiestas se localizan, en primer lugar, analizando el tipo de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se requieren en un puesto determinado; de lo anterior se desprende que estas necesidades se presentan en dos tipos de trabajadores:

- Personal de nuevo ingreso sin antecedentes en la dependencia o entidad.
- Personal que se incorpora a otro puesto, ya sea de la misma o mayor jerarquía (Promociones, Desplazamientos o Reubicaciones), con antecedentes en otra jerarquía inferior ó en tareas similares dentro de la propia dependencia o entidad.

Para el primer tipo de participantes (personal de nuevo ingreso, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Existencia de programas de inducción al puesto.
- Análisis, descripción y especificación de puestos, - así como normas o estándares de ejecución mínima de las mismas.

En el segundo caso (Promociones, Desplazamientos, y - Reubicaciones) es necesario comparar los dos puestos para precisar:

- Qué actividades diferentes se realizarán
- Qué nuevo equipo o maquinaria se empleará
- Qué nuevos conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes deberán manifestar los participantes.
- En qué condiciones se llevará a cabo su nuevo trabajo.

Las necesidades manifiestas se localizan también cuando se introduce nuevo equipo, herramientas o procedimientos de trabajo, en estos casos y para efectos de la capacitación se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Las diferencias existentes entre el equipo, maquinaria, herramienta o procedimientos anteriores y los nuevos o modificados.
- Los nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, que requiere la adecuada aplicación de los cambios - introducidos.
- Personal que resulta afectado por el cambio.
- Actitudes que deberán modificarse ó en su caso fortalecerse para que el cambio se produzca sin fricciones.
- Lapso necesario para la adaptación a las innovaciones realizadas.
- Efectos de los cambios en el personal y medidas que se tomarán para evitar repercusiones negativas.

"Necesidades Encubiertas. - Son aquellas necesidades que no son obvias, por lo que es necesario realizar una investigación para detectarlas, utilizando técnicas específicas."

En el caso de las necesidades encubiertas la investigación deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- Quiénes requieren capacitación y que características tienen.
- En qué deberán capacitarse.
- Qué evidencia justifica las necesidades detectadas.

Se deberá poner especial cuidado en reunir el mayor número de indicadores que justifiquen la existencia de la necesidad detectada.

Una vez localizadas estas necesidades, se procederá a analizarlas cuidadosamente, evaluándolas de conformidad con -

los objetivos y programas prioritarios de la institución, lo que permitirá ordenar a las mismas según su importancia y urgencia .

1.5 Fuentes de Información para la Detección de Necesidades (8)

La primera acción para la investigación de necesidades de capacitación consiste en la determinación de las fuentes de las cuales se podrá obtener información.

El descubrimiento de esta información requiere de un triple análisis, a saber:

1.5.1 Análisis de la organización.

"Se ocupa del estudio general de la institución, sus objetivos, metas, estructura orgánica, planes, programas, recursos y forma de asignación de los mismos; formas y sistemas de evaluación en el medio socioeconómico y tecnológico dentro del cual existe la institución."

Este tipo de análisis ayuda a estructurar los aspectos generales a los que deberá enfocarse la capacitación en términos de materias amplias y se realizan de la siguiente manera:

El primer paso del análisis de la organización para propósitos de capacitación es obtener una comprensión clara de los objetivos y metas de la organización a corto y largo plazos, analizando los objetivos generales de la institución, así como los objetivos particulares de las unidades que la integran, (direcciones generales, direcciones, subdirecciones, departamentos, etc).

Debido al crecimiento constante de las dependencias y entidades y a los cambios de sus estructuras internas que se realizan para satisfacer las crecientes demandas de trabajo, el análisis de la organización para efectos de capacitación debe ser un proceso continuo que permita actualizar el plan de capacitación de conformidad con las nuevas necesidades que se van generando.

El segundo paso del análisis de la organización consiste en el estudio de la estructura de la institución, sus polí-

(8) Barnard M. Bass y James A. Vaughan. Entrenamiento en la Industria, Administración de Técnicas, programas y evaluaciones. CECSA, México 1971.

ticas internas, sus planes, programas, sistemas y procedimientos de trabajo.

El objeto de este estudio es determinar la eficiencia y - eficacia de los planes y programas en relación con el - cumplimiento de los objetivos previstos. Por supuesto, - el foco de atención deberá ser la contribución humana, - en términos de deficiencias que representan necesidades de capacitación.

El tercer paso consiste en el análisis de la organización social dentro de la institución, que implica la conciencia del empleado de pertenecer a un grupo identificable, las interrelaciones entre los miembros del grupo y la percepción del grupo por los que no forman parte de él. En esta forma se dice que una organización tiene cierto - "clima" que ejerce influencia y a su vez la recibe del medio ambiente total de la organización.

El clima de una organización es por lo tanto un reflejo de las actitudes de sus miembros hacia los diferentes - aspectos del trabajo, la supervisión, los procedimientos, metas y objetivos de la institución. Estas actitudes son - aprendidas; son el producto de las experiencias de los - miembros tanto en el medio interno como en el externo.

Las actitudes forman parte de nuestro estudio de necesidades ya que la capacitación es un medio para modificar las y efectuar cambios en el clima de trabajo de la organización.

1.5.2 Análisis de Puestos.- (9)

"El análisis de puestos se aboca al estudio de las tareas o cargas que constituyen un puesto o posición de trabajo dentro de la organización, sin fijarse en el trabajador que lo desempeña."

"Este enfoque es sobre la operación, no sobre el hombre, Incluye la determinación de lo que el empleado debe hacer y que comportamientos especiales requiere para ello, (habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes.)"

(9) Mc Gehee, W. and Thayer, P.W. Training in business and Industry. Mc. Graw-Hill, New York 1961.

Existe una técnica estructurada y generalizada que establece el contenido mínimo que debe incluir un análisis de puestos que consiste en:

- "Carátula o identificación general, donde se señalan las características que distinguen a este puesto de los demás.
- Descripción genérica, donde se enuncian el objetivo y funciones generales del puesto.
- Descripción específica, en la que se deberán incluir, las actividades específicas que se desempeñan en el puesto, subdividiéndolas en actividades diarias, periódicas y eventuales.
- Especificación del puesto, en este apartado se señalarán en forma detallada las exigencias que demanda el puesto del ocupante para su adecuado funcionamiento, y contendrá los requisitos que debe reunir el trabajador para desempeñar ese puesto, como por ejemplo:
 - . Escolaridad y conocimientos técnicos especializados.
 - . Tiempo y tipo de experiencia.
 - . Responsabilidad por valores, equipo, información confidencial, trabajo de otros, trámites, etc...
 - . Esfuerzo: mental, visual, físico, etc..
 - . Condiciones de trabajo: condiciones físicas, iluminación, ventilación, posición de trabajo, trabajo individual ó grupal, aislamiento, etc." (10)

Para efecto de la determinación de necesidades de capacitación se deberá poner especial cuidado en este último apartado del análisis de puestos, enfocando la atención al establecimiento de estándares de rendimiento del empleado por puesto, los métodos de trabajo y, lo que es más importante, la forma en que han aprendido estos métodos.

(10) Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Editorial Diana. México 1972.

Con el propósito de complementar la detección de necesidades de capacitación resultante del análisis de puestos, se cuenta con otros medios de recopilar información sobre el trabajo, entre éstos se incluyen los siguientes:

- Observaciones. ¿Existen evidencias claras de ineficiencia en el trabajo? tales como desperdicio de recursos, incumplimiento de los programas, métodos ineficaces, un gran número de quejas, alto grado de ausentismo, impuntualidad y rotación? ¿Existen incidentes graves entre los individuos o los grupos que revelan relaciones de personal deficientes, actitudes de tensión emocional, frustraciones, falta de comprensión o limitaciones personales? ¿Implican estas situaciones la necesidad de capacitación?
- Solicitudes expresas de los jefes inmediatos en materia de capacitación para sus empleados.
- Entrevistas con los supervisores y el personal administrativo de alto nivel para acumular información acerca de los problemas del proceso de trabajo, que a su juicio justifiquen la capacitación.
- Participación en las reuniones de las comisiones internas de administración y programación de las dependencias y entidades, donde se discutan y evalúen los planes y programas, con objeto de detectar las áreas en las que resultaría valiosa la capacitación.
- Estudios comparativos entre empleados eficientes y empleados deficientes para investigar las bases de diferenciación entre el éxito y el fracaso en el trabajo.
- Encuestas a base de cuestionarios.
- Pruebas o exámenes del conocimiento sobre su puesto a los empleados actuales; análisis de muestras de su trabajo.
- Calificaciones de méritos y reportes de los jefes en cuanto al desempeño de sus empleados.
- Inventarios de personal.

- Ejecución práctica del trabajo.

1.5.3 Análisis Humano.

El análisis humano enfoca al hombre, y supone a su vez, dos niveles de análisis: por un lado la determinación de los conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes que poseen los trabajadores que ocupan puestos determinados. Por el otro, los conocimientos, aptitudes, habilidades y actitudes que tienen que desarrollar esos trabajadores para llevar a cabo adecuadamente las exigencias de esos puestos.

En el análisis humano para propósitos de capacitación se deben considerar tres factores básicos:

Primero, por medio de una observación apropiada, de la evaluación de los jefes y de pruebas que se realicen, determinar si el rendimiento de los trabajadores está por debajo del mínimo requerido.

Segundo, determinar si los empleados reúnen las características mínimas que les permitirán aprovechar la capacitación y conocer los aspectos específicos en los que la requieren.

Tercero, ponderar si los empleados actuales con rendimientos inferiores al requerido pueden, en efecto, mejorar su rendimiento por medio de la capacitación, o deben ser transferidos para dar paso a personal previamente capacitado; asimismo, analizar la posibilidad de que la solución al bajo rendimiento resida en la modificación de los procedimientos, sistemas y condiciones de trabajo, más bien que en la capacitación del personal con bajos niveles de operación.

Los tres tipos de análisis antes mencionados no deben realizarse en forma aislada; deben integrarse en un programa de investigación cuidadosamente diseñado y ejecutado.

1.6 Técnicas de Investigación de Necesidades de Capacitación.

Una vez que han sido definidas las situaciones problemáticas, carencias o deficiencias como resultado de los análisis de la organización, humano y de los puestos, se procederá a jerarquizarlas, ordenarlas y clasificarlas por áreas o unidades administrativas.

trativas, (direcciones generales, subdirecciones, departamentos, etc.) Esta clasificación constituye una primera aproximación para la integración del diagnóstico de necesidades generales de capacitación.

Sin embargo, resta por hacerse la descripción precisa y detallada de las actividades en que se requiera de la capacitación como solución a los problemas. Existen diversas técnicas para determinar necesidades de capacitación, entre las más importantes se encuentran: (7)

- a. Inventario de habilidades
- b. Entrevista
- c. Cuestionario
- d. Listas de verificación
- e. Técnica de las tarjetas
- f. Tormenta de ideas
- g. Corrillos

a. "Inventario de habilidades. - Mediante esta técnica se determinan las áreas o tareas en que se requiere capacitación, y así mismo, se precisa quiénes la requieren. El formato del inventario deberá contener una columna en donde se anotará el nombre de las personas que realizan la función y en otra columna el desglose de las actividades que integran esa función: habilidades, operaciones, etc... Para este efecto se deberá basarse en la descripción del puesto o en la entrevista con el supervisor inmediato, procurando que el número de actividades no sea mayor de diez."

Se deberá utilizar una escala de calificación que contenga de tres a cinco grados como máximo.

Es importante definir cuidadosamente las características de cada actividad, a fin de que cada uno de los grados de calificación este bien aplicado.

(7) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Manual para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Dirección de Personal. México, D.F. 1977

El inventario de habilidades debe ser llenado, generalmente por supervisores y mandos intermedios quienes están en una posición muy favorable para hacer apreciaciones de sus subordinados.

Las tareas o actividades a incluir varían según el puesto y pueden ser amplias o específicas según se desee.

Esta técnica permite identificar fácilmente las actividades con niveles bajos, así como el personal afectado.

- b. Entrevista.- La entrevista puede ser de tres tipos:
- Dirigida
 - Semidirigida y
 - Libre.

Cualesquiera de ellas puede ser aplicada para la determinación de necesidades de capacitación, aún cuando las dos primeras - resultan ser más valiosas y económicas.

- Dirigida.- Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respuestas - más o menos concisas del entrevistado.
- Semidirigida.- El entrevistador determina previamente aquellos aspectos sobre los que desea información y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro que tome esta, sin perder de vista los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad de expresión que en el primer tipo de entrevista, pero siempre deberá ser guiado por el entrevistador.
- Libre.- El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue pero permite al entrevistado hablar más o - menos libremente, a pesar de ser una conversación - libre, el entrevistador deberá estar atento para evitar digresiones.

Los resultados de la entrevista deberán ser analizados y clasificados para su integración al diagnóstico de necesidades de capacitación.

- c. Cuestionario.- El cuestionario es una forma impresa o escrita usada para reunir información sobre una o más materias, que consiste en una serie de preguntas destina

das a uno o más sujetos. Esta técnica es una de las más rápidas y económicas para determinar las necesidades de capacitación, resulta práctico y económico si se desea investigar una área en la que muchas personas ocupan el mismo puesto.

Los cuestionarios se utilizan para obtener apreciaciones del nivel general o individual de conocimientos y ejecuciones, así como para advertir las necesidades existentes.

Cada pregunta debe ser breve, específica, formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa e indicado ra de una necesidad de capacitación en concreto que defina el alcance y contenidos de la capacitación.

El cuestionario puede utilizarse para cualquier nivel jerárquico y su aplicación puede ser individual o colectiva.

Una vez aplicados los cuestionarios se procede al análisis y clasificación de sus resultados.

Es recomendable elaborar las preguntas en función de actividades y no sólo referidas a conocimientos de una parte del puesto.

d. Lista de Verificación.- Esta técnica consiste en descomponer un puesto, actividad, programa , proceso o área de responsabilidad en una lista detallada de sus partes o fases, ordenada con una secuencia lógica, asegurándose de que cada elemento está contenido en la lista.

A la derecha se deja una columna o paréntesis para que las personas señalen los aspectos en los que se consideran incompetentes o que desearían tener mayores conocimientos, habilidades, etc...

También es posible pedirles que cancelen todos los aspectos en los que se sienten satisfechos o con dominio suficiente, para que después enumeren los aspectos restantes empezando por el más problemático.

Es recomendable incluir una parte final para información complementaria en la que se anotarán las razones que justifican por qué se marcaron uno o varios aspectos.

e. Técnica de las tarjetas. - En esta técnica se anota cada una de las fases de un proceso ó áreas potenciales de capacitación para formar un grupo, utilizando como máximo 10 tarjetas.

Se entrega el grupo de tarjetas al empleado pidiéndole que seleccione las tarjetas en las que considere que requiere capacitación y que las ordene por su importancia, anotando las razones por las que considera que requiere formación en las áreas señaladas.

Esta técnica puede ser aplicada a nivel individual o colectivo.

Una vez recopilada la información se deberá elaborar un cuadro de concentración con todos los datos obtenidos.

El orden en que son colocadas las tarjetas nos da la clave, no sólo de las necesidades de capacitación existentes, sino que nos dice en que secuencia se habrá de elaborar el programa, ya que se detectan prioridades fácilmente.

f. Tormenta de ideas. - Esta técnica, que también recibe el nombre de reunión creativa se realiza de la siguiente forma: se reúne a un grupo no menor de cinco ni mayor de 8 personas, se les presenta una pregunta acerca de como mejorar determinado aspecto del trabajo o algún problema específico.

Se establece un período de tiempo durante el cual cada uno de los miembros del grupo expresará libremente sus ideas para contestar a la pregunta o resolver el problema. Sin juzgar ni clasificar los comentarios en el momento de ser emitidos.

Una vez recolectadas las ideas se discutirán una a una, contando con la opinión de todos los participantes y tratando de llegar a un consenso.

En el paso anterior si es importante agrupar las ideas y resultados, así como obtener la evidencia más amplia que justifique las necesidades detectadas, tratando de identificar los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

Estas son las necesidades de capacitación de cuyo análisis pueden derivarse necesidades en otras materias, como cambios en la organización, formulación de nuevas políticas, diseño de nuevos procedimientos, etc.

g. Corrillos. - Esta es una técnica derivada del proceso de dinámica de grupos que se usa para obtener de un grupo numerosas soluciones a un problema, respuestas a una pregunta o inclusive el desarrollo de un procedimiento para alcanzar un objetivo.

Se divide a los participantes en pequeños grupos. Cada grupo nombra moderador a uno de sus miembros y a otro secretario.

Se determina el tiempo límite y se inicia la discusión en cada grupo sobre el problema dado. El moderador centra al grupo en el objetivo y dará la palabra a cada uno de los miembros en tanto que el secretario toma nota de las conclusiones a que se arriben.

Terminando el tiempo, los participantes se reúnen en plena y cada moderador presenta las conclusiones del grupo respectivo.

Se anotan los resultados en un pizarrón, consignando los aspectos en los que coincidan dos o más grupos.

1.7 Criterios para la Aplicación de Técnicas.

Las técnicas de determinación de necesidades de capacitación se deben aplicar ajustándolas a las características y disponibilidades que ofrezca la dependencia o entidad de que se trate, de conformidad con diversos factores como son:

- Tiempo, apoyo institucional y recursos disponibles para realizar la investigación.
- Existencia en la institución de manuales de descripción de puestos.
- Existencia de un inventario de recursos humanos - actualizado.

- Ubicación de la unidad de capacitación dentro de la estructura jerárquica de la dependencia o entidad y en particular, disponibilidad para contar con la ayuda, asesoría, tiempo, etc. de empleados, mandos intermedios, etc.
- Clima del organismo, detectando tensión en las relaciones laborales, estilos de dirección, deficiencias en los sistemas de comunicación formal o informal, existencia de grupos antagonicos, etc.

Es imprescindible contar con manuales de descripción de puestos, para conocer con precisión las tareas que se desarrollan y estar así en posibilidad de aplicar las técnicas ya mencionadas.

Es de gran importancia propiciar una actitud favorable de los trabajadores hacia la investigación de necesidades de capacitación, para lo cual antes y durante la misma se deberá sensibilizar a los trabajadores sobre el alcance, objetivos y repercusiones del estudio, con el propósito de evitar temores injustificados, falsas expectativas y lograr la colaboración de los propios trabajadores.

1.8 Detección de los intereses legítimos de los trabajadores.

La capacitación, como ya se dijo antes, está destinada a transmitir o fortalecer conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores, es decir personas adultas que prestan sus servicios en instituciones.

El adulto a diferencia del niño no es un educando compulsivo sino más bien un educando voluntario, se le puede forzar a que asista a un curso más no se le puede forzar a que aprenda o a que aplique lo aprendido.

"El adulto sólo aprenderá aquello que le representa utilidad práctica manifiesta o que responda a un interés personal, por lo tanto, la determinación de necesidades de capacitación deberá incluir la detección de aquellos intereses legítimos de los trabajadores en materia de conocimientos y habilidades, aún cuando a primera vista éstos puedan no coincidir con las necesidades e inclusive ser aparentemente contradictorios." (11)

(11) Malcolm, Knowles. Pedagogy Versus Andragogy.
Twentieth Century Croft. New York, 1974.

Sólo en esta medida la capacitación será un instrumento integrador que coadyuve al cumplimiento de las metas institucionales, y a la satisfacción de los intereses legítimos de los trabajadores.

1.9 Presentación de Resultados.

Los datos obtenidos, resultantes de los análisis mencionados y de la aplicación de las técnicas constituyen un conjunto de necesidades de capacitación; sin embargo, su presentación requiere de una sistematización para simplificar su comprensión y servir de base para las actividades de capacitación de la institución.

La integración del informe requiere:

- a. Clasificación de la información
por áreas de conocimiento
por unidades administrativas
por su correspondencia con programas y subprogramas de trabajo
de acuerdo a los objetivos y metas de la institución
atendiendo a los planes y programas que la institución pretenda llevar a cabo en el futuro.
- b. Evaluación de la información:
Se deberá analizar la información obtenida, con objeto de distinguir las necesidades institucionales de capacitación, los intereses personales de los trabajadores, así como, establecer prioridades para la satisfacción de ambos.
- c. Justificación de necesidades de capacitación.
Una vez jerarquizadas las necesidades de capacitación, se procederá a justificar su ordenamiento, así como su razón de ser, señalando los motivos o repercusiones de las mismas en el cumplimiento de los planes y programas de la institución.

En resumen el documento de presentación de resultados - deberá contener la siguiente información:

- quiénes necesitan capacitación, sobre qué y en qué orden deben ser capacitados.
- las evidencias y causas de la problemática que generan las necesidades.

- intereses personales de los trabajadores en materia de capacitación, destacando aquellos aspectos relacionados con las aptitudes requeridas para el desempeño del trabajo.
- criterios generales que sirvan de marco para la realización de actividades de capacitación que satisfagan las necesidades detectadas.
- recomendaciones generales relativas a necesidades - cuya satisfacción no reside o reside parcialmente en la capacitación, como por ejemplo: deficiencias en el proceso de selección, necesidad de cambios en los sistemas y procedimientos de trabajo, necesidad de reubicación de personal.

De la congruencia, objetividad y precisión en que sean presentados los resultados de la investigación de necesidades, dependerá la eficiencia y eficacia de los programas de capacitación como un instrumento para elevar la productividad de la institución y favorecer el desarrollo de cada uno de los miembros de su personal.

En virtud de que la determinación de necesidades constituye el punto de partida y la base de sustentación de cualquier programa de capacitación, consideramos que se debe prestar especial atención a su adecuada realización.

2. SEGUNDA ETAPA: FORMULACION DE OBJETIVOS.

2.1 Definiciones. -

"Un objetivo es una finalidad que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación que deberá dársele a los esfuerzos que permitan alcanzarla. En esta definición se destacan cuatro conceptos: finalidad, campo de acción, definición de la acción y orientación. Desde un punto de vista práctico, el radio de acción o la amplitud del objetivo que se pretende se incluye en su significado."

"Un objetivo administrativo también denota situaciones definidas. Los propósitos que se enuncian en términos vagos o ambiguos no tienen sino un valor administrativo mínimo." (12)

(12) George R. Terry . Principios de Administración. Editorial CECSA, México 1972.

Para efectos de la capacitación la formulación de objetivos debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué está tratando de lograr la capacitación? y

¿Por qué está tratando de lograr esto?

Para dirigir inteligentemente nuestros esfuerzos de capacitación debemos conocer los propósitos que queremos realizar. Los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismos para estimular la acción. Cuando están bien definidos ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos y las desviaciones.

Séneca afirmó hace siglos: "Si el hombre no sabe hacia cual puerto se dirige, ningún viento le es favorable".

La falta de objetivos hace cualquier tarea innecesariamente difícil. Los objetivos son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos aquellos a quienes afectan.

En el área de la capacitación los objetivos se derivan directamente de las necesidades y deben dirigirse precisamente a la satisfacción de las mismas.

Sin embargo, encontramos que en la Administración Pública y - más específicamente en los programas de capacitación, la formulación de objetivos en ocasiones no recibe la importancia que merece y los objetivos presentan las siguientes características: (13).

1. "Se redactan en forma de enunciados muy amplios y - muy generales, que no corresponden con las necesidades reales detectadas o que voluntaria o involuntariamente evitan establecer compromisos concretos en cuanto a los resultados de la capacitación.
2. Permiten variadas interpretaciones por lo que se dificulta el diseño de programas que garanticen su cumplimiento.

(13) R.J. Armstrong, T.D. Cornell, R.E. Kramer, E.D. Robertson. Desarrollo y Evaluación de Objetivos de Conducta. Editorial - Guadalupe. Argentina 1973.

3. En algunos casos los objetivos se plantean en forma tal que sobrepasan las posibilidades de cualquier programa de capacitación tendiente a satisfacerlos.
4. No se formulan tomando en cuenta que constituyen el factor o marco de referencia fundamental e indispensable para realizar la evaluación de los resultados de la capacitación."

El punto de partida indispensable para la formulación de objetivos de capacitación lo constituye el diagnóstico de necesidades, a partir del cual proponemos se formulen los siguientes tipos de objetivos.

1. Objetivo General,
2. Objetivos Específicos
3. Objetivos Terminales.

2.2. Objetivo General.-

Constituye un enunciado que permite señalar en forma concisa el propósito esencial de las actividades de capacitación que constituyen un programa o evento.

La formulación del objetivo general deberá contener los siguientes aspectos:

- Finalidad global de las actividades de capacitación.- Deberá señalarse si el programa de capacitación está destinado a elevar la productividad, mejorar la eficiencia o la eficacia, reducir el índice de accidentes, mejorar la prestación de un servicio, adaptar a un cambio estructural a un nuevo sistema o procedimiento de trabajo, etc.
- Sector del personal al que está dirigido.- Deberá señalarse el nivel y características del personal al que está dirigido: personal directivo, técnico y/o profesional, operativo, administrativo o de apoyo, o en su defecto el personal de alguna unidad administrativa específica.
- Definición genérica del medio a través del cual se pretende alcanzar el objetivo.- Aquí se mencionará el

tipo de evento mediante el cual se considera que se alcanzará el objetivo: curso, seminario, mesa redonda, lecturas dirigidas, prácticas supervisadas, estadias, etc.

- Repercusiones que tendrá el programa de capacitación en el cumplimiento de las metas o propósitos generales de la institución.

2.3 Objetivos Específicos.

Una vez que se ha establecido el objetivo general de la capacitación y se ha corroborado que este enunciado responde en forma genérica a las necesidades detectadas, se procederá a desglosar el mismo en objetivos específicos, que representan propósitos concretos y delimitados, cuyo cumplimiento en conjunto permitirá alcanzar el objetivo general.

Con base en el análisis de las necesidades se detectarán aspectos determinados cuyo tratamiento y satisfacción es indispensable para cumplir con el objetivo general.

El conocimiento de los propósitos específicos o aspectos determinados que implica el cumplimiento del objetivo general, permitirá sistematizar las acciones o imprimir racionalidad a las actividades de capacitación.

2.4 Objetivos Terminales. (14)

Nuevamente recurriremos al estudio de las necesidades detectadas, comparándolas y corroborando su correspondencia con el objetivo general y con los objetivos específicos mencionados. La información obtenida nos permitirá fijar los objetivos terminales los cuales deberán redactarse en términos de conducta. La redacción deberá ser sencilla, clara y precisa, además de proponer resultados tangibles, prácticos y concretos. "Los objetivos bien redactados permitirán a su vez el diseño de contenidos de capacitación adecuados, servirán de base para la evaluación del curso y quizá lo más importante, permitirán a los trabajadores conocer oportunamente y con precisión lo que obtendrán de la capacitación que se les proporcionará."

(14) Instituto Mexicano del Petróleo. Petróleos Mexicanos. Gerencia de Personal. Oficina de Capacitación y Escalafones. Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos. México, 1976.

Los objetivos terminales, proporcionan los medios adecuados - para saber:

- a dónde se desea llegar
- por dónde debe irse
- con qué medios se cuenta
- en qué condiciones debe irse, y
- tiempos a utilizar, calidad de los resultados esperados, etc.

Una redacción adecuada de objetivos terminales es la base para cualquier actividad posterior debiendo ser acuciosa y exacta ya que de la precisión de éstos dependerá:

- la estructura y características de los contenidos de la capacitación.
- las características de los procedimientos y técnicas de enseñanza.
- el tipo de materiales didácticos necesarios.
- las características de los mecanismos de evaluación.

De lo anterior se desprende que las características fundamentales de los objetivos terminales deben ser:

- que sean claros y precisos; que comuniquen al participante, al instructor y a cualquier persona la intención del programa de capacitación.
- que estimulen y llamen la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- que precisen a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades y conocimientos.

La redacción de los objetivos terminales en términos de conducta comprende cuatro factores básicos:

- presentación
- formas de conducta
- condiciones de operación
- nivel de eficiencia.

2.4.1 Presentación.-

Con este factor se pretende que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial lo que lograrán con el curso de capacitación. Deberá redactarse siempre en forma directa.

Ejemplos:

- al terminar el curso, usted....
- como resultado de la capacitación, usted.....
- al finalizar el programa, usted.....
- al término de la instrucción, usted

2.4.2 Formas de conducta.-

Se definen como cualquier actividad visible y verificable, manifestada por los participantes. Describen lo que se espera de ellos como demostración de que los objetivos han sido alcanzados. Por este motivo se redactan en el tiempo futuro del modo indicativo.

Es muy importante que en la redacción de objetivos se elijan formas de conducta que no se presten a más de una interpretación, esto es, que no tengan significados vagos o ambiguos.

Por ejemplo:

1.- Interpretaciones Vagas
sabr^á
conocerá
entenderá
estudiará
comprenderá

2.- Interpretaciones Precisas
calibrará
identificará
dibujará
seleccionará
calculará

Sin lugar a duda las formas de conducta por utilizar serán como las ejemplificadas en la columna 2.

2.4.3 Condiciones de Operación.-

Son las situaciones en las cuales se deben manifestar las formas de conducta que precisan los objetivos que se persiguen. Un objetivo sin incluir las condiciones de operación sería:

"Reparará Motores"

El objetivo anterior no precisa que tipo de motor es el que pretende reparar ni tampoco menciona los medios necesarios para efectuar la reparación, incluyendo las condiciones de operación, el objetivo quedaría:

"Reparará motores Diesel, marca Cummins, modelo WH, empleando el equipo del taller, herramientas y el manual de servicio".

Para clasificar las condiciones de operación se deben considerar los siguientes aspectos:

- A partir de qué información
- En qué circunstancias
- Con qué equipo, materiales y/o herramientas
- En qué lugar

2.4.4 Nivel de Eficiencia.-

Con la agrupación de los tres factores anteriores es posible lograr un objetivo terminal bien estructurado. Sin embargo, se hace necesario fijar de antemano el tiempo, la cantidad, calidad o precisión con que las formas de conducta deben manifestarse, a esto se le denomina nivel de eficiencia.

Deberá preguntarse para establecer el nivel de eficiencia:

¿Es necesario que el participante domine perfectamente - las actividades o es suficiente cierto nivel?

¿ Es primordial que el participante desempeñe en cierto - tiempo las actividades o cualquier ritmo es adecuado?

Las interrogantes anteriores manifiestan la necesidad de establecer criterios precisos para darnos cuenta, al final del curso, si se han alcanzado lo objetivos.

El nivel de eficiencia se fija indicando un límite temporal, el número o tipo de errores que se pueden aceptar, la exactitud o las características de una ejecución correcta.

Algunas expresiones relacionadas con este concepto son:

- Sin cometer error alguno
- En un tiempo máximo de 45 min.
- Con tolerancia de un error u omisión
- Sin causar desperfectos al instrumento
- Respetando las tolerancias marcadas en el plano, etc.

Es muy importante para la adecuada formulación de objetivos terminales, contar con la descripción y análisis de los puestos que desempeñan los trabajadores que se van a capacitar.

3. TERCERA ETAPA: PLANEACION Y PROGRAMACION DE CONTENIDOS

3.1 Definiciones.-

El diseño y programación de contenidos de capacitación consiste en la determinación de los aspectos que deberá cubrir la capacitación para cumplir con los objetivos preestablecidos.

La programación de contenidos constituye el diseño detallado del plan de estudios o de actividades que deberán desarrollarse para el cumplimiento de los objetivos.

La detección de necesidades nos indica el "por qué" de la capacitación.

Los objetivos nos dicen el "para qué" de la capacitación.

Los contenidos nos dicen "en qué" o "sobre qué" deberá ser la capacitación.

Consideramos que esta etapa de la capacitación representa en muchas ocasiones "una zona oscura" en la operación del proceso, debido en gran medida, al escaso material teórico destinado a orientar al capacitador en la definición de contenidos, es decir, difícilmente existen reglas para la traducción de los objetivos en contenidos específicos o en acciones determinadas, destinadas a su cumplimiento.

Para facilitar la realización de esta etapa del proceso o continuación sugerimos un procedimiento que ha demostrado en la práctica ser válido para el desarrollo de esta fase.

Diferencia entre Planeación y Programación. - (14)

Planeación y programación suelen ser consideradas, con alguna frecuencia, como dos nombres de una misma actividad, sin embargo existe una diferencia básica entre ambas.

"La Planeación, se refiere a la disposición general de un proyecto; a la determinación de un punto de partida, un destino y de limitación genérica de la distancia entre ambos y del medio para llegar a la meta. La planeación constituye el volumen de actividades que se pueden realizar en un período determinado."

"La Programación, se orienta al establecimiento de los pormenores o condiciones que deberán cumplirse para la ejecución de un plan."

Se puede hacer un símil y señalar que la planeación equivaldría a la formulación de una "estrategia" para alcanzar un objetivo, y la programación constituiría la serie de tácticas o pasos específicos que permitan el cumplimiento de la estrategia.

El diseño de los contenidos se puede dividir, entonces en dos grandes fases:

- planeación y
- programación

(14) Instituto Mexicano del Petróleo/Petróleos Mexicanos. Gerencia de Personal. Oficina de Capacitación y Escalafones.- Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos. México, 1976.

3.2. Planeación.-

Se analizarán cuidadosamente las necesidades detectadas comparándolas nuevamente con los objetivos.

Se clasificarán las necesidades y los objetivos distinguiendo dos grandes áreas:

- área informativa
- área formativa

3.2.1 El área informativa se refiere a la "información" en términos de conocimientos teóricos que deberán ser - transmitidos y cuya asimilación, memorización y comprensión constituyen la satisfacción en sí de ciertas necesidades detectadas.

Una vez determinada la información cuya transmisión requiere el cumplimiento de los objetivos se procederá a - definir las fuentes donde se puede encontrar esa información, entre otras, éstas pueden ser las siguientes:

- bibliografía
- leyes, reglamentos, decretos y acuerdos presidenciales.
- reglamentos interiores, manuales de organización, manuales de procedimientos, etc.
- consulta con funcionarios directivos de la institución para investigar la existencia de políticas, lineamientos y - otro tipo de información relativa al desempeño de actividades que deban ser transmitidas a los trabajadores dentro del programa de capacitación.

Por último, la integración del área informativa requiere la determinación del volumen o extensión y de la profundidad que deberá tener la información mencionada antes para cubrir adecuadamente los objetivos, y por lo tanto, las necesidades detectadas. Asimismo, en esta fase deberá anticiparse la forma y medios en que deberá ser transmitida esta información, aún cuando este aspecto se tratará en detalle en la etapa de Instrumentación en lo relativo a la integración de recursos didácticos y tecnológicos.

3.2.2 El área formativa se refiere a las formas de conducta, actitudes y aptitudes, así como las habilidades que deberá generar, fortalecer o en su caso modificar la capacitación que se pretende.

El área formativa deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- en que forma se aplica o se utiliza la información (área informativa) en la situación real de trabajo de los participantes en el programa: cómo, cuándo, en dónde y por qué.
- que formas de conducta tiene que generar o fortalecer la capacitación: habilidades, aptitudes, destrezas, hábitos, etc..
- si existen problemas de actitudes, cómo se manifiestan éstas: en relación con qué o quién y cuál es el origen o causa de las mismas, así como la forma en que éstas se podrán modificar
- que nuevas actitudes se quieren generar y en que formas de conducta deberán manifestarse.

3.3. Programación

El haber determinado, a partir de las necesidades y de los objetivos, las áreas informativa y formativa nos permite contar con una estructura general del programa de capacitación, es decir, se habrá cumplido con la etapa de Planeación al disponer de los rubros genéricos que necesariamente deberá cubrir la capacitación que se propone. Sin embargo, hasta ahora se tiene sólo la estrategia general, resta por definir los pasos específicos que permitirán que esa estrategia cumpla su cometido, es decir, se habrán de desglosar esas áreas en los aspectos concretos y delimitados sobre los que deberá versar la capacitación, iniciándose así la fase de Programación.

3.3.1 Subdivisión de cada área en Módulos Específicos.

Una vez que se tiene una aproximación general de los contenidos, atendiendo a su ubicación o correspondencia a los aspectos informativo o formativo de la capacitación, se procederá a la subdivisión de cada una de éstas áreas en lo que convencionalmente hemos llamado "Módulos de Apre-

dizaje", que consisten en el agrupamiento, dentro de cada área de las necesidades y de los medios para satisfacerlas. Las características de los módulos serán entonces:

- constituyen la desagregación o subdivisión de cada área en aspectos más específicos.
- en ocasiones cada módulo puede representar la agrupación de necesidades afines, que pueden ser satisfechas mediante la misma capacitación.
- en algunos casos, la satisfacción de una sola necesidad puede representar un módulo en particular.
- un módulo debe representar los contenidos que satisfagan en su totalidad un grupo de necesidades, o una necesidad global de capacitación.
- al desglosar las áreas informativa y formativa en módulos, se deberá prever que cada módulo constituya en sí una unidad completa, factible de ser considerada y evaluada en sí misma.

3.3.2 Subdivisión de cada módulo en Temas Específicos.

Los módulos constituyen rubros generales de los contenidos de capacitación por lo que es necesario desglosarlos o subdividirlos en aspectos más específicos en lo que se podría llamar temas particulares, el procedimiento para esta subdivisión se podrá ajustar a los siguientes señalamientos:

- se analizará cada módulo estudiando detenidamente - aquellos aspectos que deberán conformarlo, de acuerdo a las necesidades a los que pretende dar satisfacción, detallando los puntos específicos que lo constituyen.
- una vez que se tiene determinado el conjunto de temas que constituyen cada módulo se ordenarán los mismos atendiendo a los siguientes criterios:
 - . secuencia lógica
 - . prioridades

3.3.3 Desglose de contenidos de cada tema.

Los temas a su vez deberán desglosarse en incisos atendiendo a los siguientes criterios:

- grado de profundidad que requiere el tratamiento del tema para satisfacer la necesidad que justifica su existencia. Cada tema deberá contener ni más ni menos incisos de los que respondan efectivamente a las carencias que presenta el personal al que está destinado el programa de capacitación en relación con este aspecto específico.
- de conformidad con las necesidades, los incisos de cada tema deberán configurar el enfoque del mismo, para el cumplimiento del objetivo de la capacitación que se pretende satisfacer.
- se considera muy importante que al formular los contenidos o incisos de cada tema, estos se ajusten a la realidad, ya que en ocasiones quienes formulan contenidos caen en el error de señalar incisos para los cuales difícilmente existe información disponible que permita al instructor desarrollarlos adecuadamente, lo que ocasiona improvisaciones que tienden a confundir a los participantes, a crear falsas expectativas de los programas de capacitación o en su caso a transmitir información falsa.

3.3.4 Distribución de Tiempos.-

La distribución de tiempos asignados a cada módulo, y a su vez a cada tema se puede realizar de conformidad con dos criterios:

1o. En algunas ocasiones y según las políticas de la dependencia o entidad pública en materia de capacitación, al requerirse un programa en esta materia las autoridades desde un principio señalan el lapso disponible para realizar la capacitación, tomando en consideración la urgencia del programa, el tipo y nivel de personal al que está destinado, el costo del mismo y otros factores que limitan el tiempo para la realización del programa. En este caso la distribución de tiempos entre cada módulo tomará como marco de referencia el lapso autorizado por las autoridades.

20. En otros casos no existen limitaciones o decisiones previas sobre la duración de un programa de capacitación, sino que se dá libertad al técnico para que determine la duración total del programa y por lo tanto la asignación del tiempo que requiere cada módulo.

La asignación de tiempos a cada módulo y por lo tanto a cada tema del mismo está dado por los siguientes factores:

- la extensión y enfoque que requiere el desarrollo de cada tema.
- la jerarquización de los temas atendiendo a las prioridades detectadas en el diagnóstico de necesidades.
- conocimiento previo del o los temas por parte de los participantes.

Al distribuir el tiempo dentro de un programa de capacitación deberá buscarse el equilibrio entre el área informativa y la formativa, el cual estará determinado por las necesidades que correspondan a cada una de ellas.

Asimismo al determinar el tiempo necesario para un programa de capacitación deberán tomarse en cuenta las horas que se destinarán a las sesiones de integración grupal y de sensibilización de los participantes.

3.3.5 Elaboración del Programa Calendario.-

Como último paso de esta etapa de diseño y programación de contenidos se formulará el programa calendario cuya presentación puede ser variable, sin embargo deberá contener como mínimo los horarios y fechas en que se impartirán los módulos del programa. En la formulación del calendario se seguirá estrictamente el orden y distribución de los contenidos asignados anteriormente.

3.4 Aspectos que deben considerarse para la programación de contenidos.

Antes de pasar a la siguiente etapa del proceso de la capacitación consideramos importante destacar tres aspectos que aunque no modifican el procedimiento señalado anteriormente para la formulación de contenidos, deben de tomarse en cuenta desde -

el inicio de esta etapa ya que de ellos depende el enfoque y características que deberán adoptar los contenidos y la capacitación en su totalidad. Estos aspectos son:

- a) si la capacitación se realizará dentro del trabajo.
- b) si la capacitación se realizará fuera del trabajo.
- c) los criterios que determinarán la selección de las técnicas de capacitación que se utilizarán para cada uno de los casos anteriores.

En la etapa que sigue se analizarán a detalle estos tres aspectos.

4 CUARTA ETAPA: INSTRUMENTACION.

4.1 Definiciones. -

La instrumentación del programa de capacitación consiste en la determinación de los recursos humanos, didácticos y tecnológicos, materiales y financieros, necesarios para la realización de la capacitación.

La instrumentación del programa deberá hacerse una vez que se han formulado los contenidos del mismo y con la suficiente anticipación a la fecha de inicio, con objeto de contar con todos los recursos necesarios oportunamente y poder resolver con tiempo suficiente cualquier situación imprevista que se presente.

4.2 Integración de los Recursos Humanos. -

Los recursos humanos que intervienen en un evento de capacitación son los siguientes:

4.2.1 Expositores o Instructores.

La determinación de quién o quiénes habrán de impartir la capacitación es de trascendental importancia, ya que aún en el caso de que la formulación de contenidos sea la más acertada, del expositor dependerá la transmisión de conocimientos y la generación o desarrollo de habilidades en los participantes, es decir, del expositor depende en última instancia el éxito o fracaso de un programa de capacitación.

A continuación señalamos algunas características generales, que debe reunir un buen expositor y/o instructor: (15)

"1. En términos escolares deberá:

- a) conocer su materia
- b) manejar bien el lenguaje
- c) haber hecho contribuciones a su campo de conocimiento
- d) mantenerse al día
- e) estar interesado en la enseñanza

2. En términos de su capacidad académica deberá:

- a) organizar el material para el curso claramente y alrededor de objetivos definidos previamente.
- b) estar siempre preparado para contestar preguntas
- c) despertar el interés y estimular la curiosidad
- d) presentar la información habilidosamente y con ilustraciones y ejemplos prácticos y adecuados.
- e) conocer una variedad de métodos didácticos adaptables a diferentes auditorios.
- g) estar alerta a las necesidades individuales.
- h) analizar los errores de los participantes.
- i) corregir las dificultades específicas.

3. En términos de personalidad deberá:

- a) ser paciente y amistoso con los participantes.
- b) mostrar calma y saber manejar situaciones sociales de conflicto.
- c) mostrar respeto por los participantes.
- d) tener tacto y entusiasmo.
- e) mostrar confianza en sí mismo, y tener la suficiente madurez para aceptar y corregir sus propios errores."

Las principales fuentes de suministro de expositores e instructores son:

1. El personal técnico de la propia dependencia o entidad, al cual se le debe de dar preferencia ya que conoce los sistemas y procedimientos de trabajo, así como la problemática de la institución. Además este personal posee la experiencia que permite la solución de problemas específicos que se pueden presentar durante la capacitación. Sin embargo, en la mayoría de los casos será necesario someter al personal seleccionado como expositor o instructor a un programa previo de capacitación sobre técnicas y dispositivos didácticos con objeto de garantizar que sus conocimientos y experiencia sean transmitidos adecuadamente a los participantes.
2. Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a través de sus respectivas unidades centrales de capacitación.
3. Las instituciones que integran el Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación del Personal Federal.
4. Universidades e Institutos de Educación Superior y - Centros especializados de Capacitación y Adiestramiento en el país.

4.2.2 Participantes.-

Como parte de la integración de Recursos Humanos para la realización de un programa de capacitación deberá considerarse también el análisis de las características de los participantes, con objeto de que la selección de los diferentes recursos didácticos sea la más adecuada de conformidad con las necesidades de los mismos.

La información mínima que deberá reunirse sobre los participantes será:

- cuántos son ?
- promedio de edades
- nivel promedio de escolaridad
- antigüedad en la institución o en su caso si son de nuevo ingreso.

- si su asistencia es voluntaria, o si asisten al programa por instrucciones superiores.

Mientras mas información se logre reunir acerca de los participantes, en mejores condiciones se estará de garantizar el impacto del programa y de vincular las necesidades institucionales con los intereses personales.

4.3 Integración de Recursos Didácticos y Tecnológicos.-

La decisión en cuanto a qué técnicas didácticas y equipo de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, depende básicamente de dos factores:

- capacitación dentro del trabajo
- capacitación fuera del trabajo

4.3.1 Capacitación dentro del trabajo (9)

"Es la capacitación que se lleva a cabo en la situación física y social del trabajo que se desempeña, se puede decir que consiste en "aprender, haciendo".

Ventajas.-

1. No requiere de equipo ni espacio especialmente destinado para la capacitación.
2. Es de carácter eminentemente práctico, por lo que se ha convertido en la forma más común de instrucción de los empleados en unidades administrativas pequeñas o medianas.
3. El trabajador produce y percibe un sueldo mientras se capacita.
4. Se elimina prácticamente el problema de la transferencia del aprendizaje, ya que el participante es capacitado en el mismo medio físico y social en el que desempeña su trabajo.
5. Permite que el participante manifieste y practique precisamente las formas de conducta que se espera que haga después de la capacitación.
6. Reduce al mínimo el período de adaptación al trabajo.

(9) Mc Gehee, W. and Thayer, P.W. Training in business and Industry. Mc. Graw-Hill, New York 1961.

7. En el caso de personal de nuevo ingreso propicia la integración y aceptación social más rápido, ya que permite la asociación con las mismas personas con las que va a trabajar.

8. Permite un máximo control y uso de los estímulos reforzadores importantes, ya que son los mismos durante el aprendizaje que durante la ejecución del trabajo.

Desventajas.-

1. Sólo se puede lograr cuando se cuenta con personal calificado que funja como instructor.

2. Toma tiempo del personal que funge como instructor, quien desatiende su propio trabajo.

3. Ocupa equipo y espacio, que puede ser costoso en términos de errores y desperdicio.

4. El ritmo del progreso del participante se mide en términos de producción en comparación con el rendimiento de trabajadores ya capacitados, y en esta forma se revela muy poco acerca de las razones de sus errores y fallas.

5. En el trabajo la función primordial es la producción y no la capacitación, la cual pasa a ocupar un segundo lugar.

Principales técnicas utilizadas en la capacitación dentro del trabajo.

Orientación o Inducción (16) "Independientemente de que el personal se someta a un programa de capacitación más extenso, siempre es necesaria una orientación inicial en los casos de: nuevo ingreso, reubicaciones, ascensos y reasignaciones. Consiste en brindarle información básica al trabajador sobre su nuevo puesto, presentarlo con sus compañeros de trabajo, mostrarle las instalaciones y facilitarle el análisis y descripción del puesto."

Este tipo de orientación se puede lograr fácilmente mediante la elaboración y distribución de un "manual" de bienvenida que deberá contener como mínimo:

(16) A.L. Smode, J.C. Beam and J.W. Dunlap. Motor Habit interference. Comm. Dunlap and Asoc. Hamford. 1959.

- objetivos, políticas y estructura orgánica de la institución
- síntesis del sistema escalafonario
- prestaciones y servicios
- días de pago
- horarios de trabajo
- medios de acceso al trabajo
- reglamento interior
- forma de solicitar vacaciones
- y cualquier información que se considere útil al trabajador

Instrucción en el Trabajo. Un instructor demuestra como se hace el trabajo, y después pide al trabajador lo desempeñe, haciéndole notar sus errores y fallas. La práctica se continúa hasta que el trabajador alcanza un nivel de rendimiento satisfactorio.

Entrenamiento de Aprendices. Se permite a una persona ayudar en el desempeño de una actividad a un trabajador experimentado, sin que la primera tenga una relación de trabajo, la cual obtiene cuando adquiere la habilidad necesaria. Es una técnica no recomendable que se presta a injusticias, ya que pueden pasar años sin que el aprendiz, según la opinión del trabajador, adquiera el nivel de operación adecuado. Por lo tanto se puede propiciar la explotación.

Internados y Asistencias. Un trabajador es asignado temporalmente a un puesto superior o como asistente de un funcionario superior; su supervisor observa su rendimiento y revisa sus limitaciones y puntos fuertes ayudándolo así a mejorar la ejecución de su trabajo en futuras asignaciones.

Rotación de Puestos. (17) Similar al anterior, "el movimiento de un puesto a otro se plantea en forma de exponer al participante a experiencias de aprendizaje más avanzadas, permite conocer a fondo las actividades de una organiza-

(17) H. Levinson. A Psychologist Looks at Executive Development. Harvard Buss. Rev. 1962.

ción; en la selección de los puestos deberán tomarse en cuenta las características personales del empleado que se va a capacitar."

Participación en reuniones de trabajo. En ocasiones suele invitarse a un empleado con potencialidades a que asista a reuniones de trabajo de directivos donde se plantean problemas y soluciones, con el objeto de que adquiera experiencia y analice y asimile hábitos y formas de conducta que permitan mejorar su desempeño actual.

4.3.2 Capacitación fuera del trabajo.- Es la capacitación que se imparte fuera del ambiente o situación física y social en la que se desempeña realmente el trabajo, generalmente en una aula o local destinado para capacitación.

La capacitación fuera del trabajo varía desde un breve curso hasta un programa de desarrollo de ejecutivos de varias semanas o meses de duración.

Ventajas.-

1. Permite al empleado desligarse de las presiones del trabajo y centrar su atención y esfuerzos en la capacitación.
2. Permite el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y didácticos destinados a la capacitación
3. Permite la posibilidad de diseñar tantos eventos de capacitación como necesidades se hayan detectado
4. Permite capacitar para futuros puestos además del actual
5. No distrae a trabajadores productivos como instructores
6. La atención tanto de los participantes como de los instructores o expositores se centra en los objetivos de la capacitación
7. "Representa un desafío para el empleado el cual, en general, aumenta su motivación para desarrollarse por sí

mismo"(18).

Desventajas.-

1. Lo que se estudia en el salón de clases puede no es tar directamente vinculado con las operaciones de traba- jo.
2. A menudo no se incluyen dentro de los contenidos - aspectos que faciliten la transferencia del aprendizaje.
3. En pocas ocasiones se hace un esfuerzo real para - preveer la aplicación de los principios y técnicas apren- didos en clase a las situaciones reales de trabajo, lo - que ocasiona frustración en el participante.
4. Requiere de un alto nivel de apoyo del personal su- pervisor y directivo para reforzar lo aprendido y propi- ciar la transferencia.
5. Representa una alta inversión, ya que requiere loca- les, equipo, tiempo y expositores especializados.
6. Presenta dificultades en la evaluación una vez reubi- cado el trabajador en su puesto de trabajo.

Principales técnicas utilizadas en la capacitación fuera del tra- bajo.-

Entrenamiento Vestibular o Capacitación de Pre-ingreso. Consiste en la asistencia a un programa de capacitación previo a la toma de posesión del puesto o función, re- quiere de equipos y materiales similares al de la situa- ción real del trabajo. Generalmente su duración es de - unos cuantos días a dos o tres semanas. En el caso de unos cuantos trabajadores o grupos muy reducidos resul- ta costoso, indicándose en estas situaciones como más - conveniente la capacitación dentro del trabajo.

Conferencias. Constituye el medio más tradicional de trans- mitir información a un auditorio de oyentes pasivos, sin embargo debe recordarse que la simple exposición de la información no garantiza en ninguna forma el aprendizaje. La conferencia representa una comunicación unidireccional. Es de un valor mínimo para promover cambios en las - actitudes o en el comportamiento.

(18) Oberg, W. Top Management Asses-ses University Executive Programs. Journal of psycholog 1968.

Estudios Especiales. A menudo la lectura de documentos específicos sirve para los mismos objetivos que una conferencia pero con mayor éxito. Un lector puede detenerse cuando sea necesario y tomar notas más fácilmente - que en una conferencia y aclarar significados confusos, así como consultar otra bibliografía y discutir sus lecturas con personas de mayor experiencia.

Se puede, inclusive, organizar sesiones de lectura dirigida en grupos con la presencia de un instructor que aclare dudas o diseñar programas de lectura individuales que satisfagan necesidades particulares de capacitación.

"La lectura dirigida y programada es particularmente útil en la capacitación de técnicos y profesionales y constituye a menudo un efecto motivacional para la posterior profundización y especialización del personal, lo anterior ha sido demostrado con administradores de universidades." (19).

Películas Cinematográficas. Las películas cinematográficas utilizadas para la capacitación fuera del trabajo presentan algunas ventajas:

- se pueden diseñar utilizando principios básicos del aprendizaje
- una vez elaboradas se pueden usar o repetir cuantas veces sea necesario
- con la ayuda de dibujos animados se pueden mostrar diagramas dinámicos y movimientos internos en forma mucho más clara que con la simple explicación verbal
- muestran situaciones concretas, en contraste con especulaciones teóricas

El contenido de las películas no debe ser demasiado extenso ni complejo, por lo que se hace necesario que después de la proyección de las mismas se organice una sesión de discusión, con objeto de ampliar y aclarar puntos con la ayuda de un instructor.

Televisión.- Aunque no permite el contacto directo entre

los participantes y el instructor, se puede hacer uso del mejor expositor especializado y del mejor material disponible; el hecho de que una conferencia o demostración - sea presentada en persona o en televisión no parece afectar al aprendizaje o a la retención.

Juntas o Discusiones. Esta técnica implica una reunión - cuidadosamente planeada con un propósito y una meta específicos. A pesar de que este método puede ser usado - para una variedad de objetivos se ha comprobado que es particularmente adecuado para adquirir y comprender conceptos y para desarrollar y modificar actitudes. La comunicación que se alcanza en una discusión aumenta la - motivación del sujeto en capacitación, lo impulsa a comprobar si está equivocado y le permite conocer la reacción del grupo hacia sus propias ideas.

La discusión facilita el proceso de descubrimiento y por consiguiente aumenta el aprendizaje y la retención.

Esta técnica requiere de un instructor hábil que funja como líder y propicie la participación de los más reticentes .

"Estudio de casos. Está basado en la creencia de que la - comprensión y eficiencia administrativas pueden obtenerse a través de la discusión y análisis de casos o problemas concretos:

Los participantes son confrontados con un caso escrito - que describe un problema organizacional concreto. Se les pide que lo analicen en privado y preparen su mejor solución. Después se reúnen y discuten en grupo lo adecuado de algunas o de todas las soluciones propuestas y tratan de identificar los principios involucrados.

El estudio de casos está diseñado para promover el descubrimiento por parte del sujeto de los principios básicos.

En la mayoría de ellos no existen soluciones únicas a los casos. Más bien que buscar una respuesta sencilla, el sujeto se enfrenta con la tarea de formular preguntas apropiadas y útiles que puedan sugerir varias soluciones alternativas.

Al sujeto se le pide que sea él mismo en la solución de los problemas" (20)

(20) Clover, J.D. and Hower, R.M. The Administration: Cases on human relations in business. Homewood, D.L. Irwin, 1963.

Desempeño de Papeles. (Role Playing) Implica que los participantes asuman papeles específicos y actúen las situaciones, en lugar de conversar para resolver los problemas presentados, los sujetos espontáneamente actúan las soluciones a estos problemas conforme piensen que los considerarían las personas cuyos papeles están desempeñando.

Se dramatiza la situación bajo discusión y el sujeto puede darse cuenta de la posición y sentimientos de otras personas.

Como variantes de esta técnica existen:

- La inversión de papeles
- La rotación de papeles
- El desempeño múltiple de papeles.

Después de las actuaciones se debe hacer una profunda discusión para aclarar puntos y definir principios y procedimientos.

Estudios al respecto han revelado que el hecho de verse forzado a improvisar una defensa para un punto de vista diferente aumenta la probabilidad de que se termine con venciéndose a si mismo de su validez. (21)

Simulación. Similar a la anterior, pero con la diferencia de que no se actúan papeles sino que se viven situaciones ficticias de conformidad con la propia iniciativa, criterio, experiencia y rasgos particulares de personalidad.

Sus principales ejemplos de utilización para efectos de capacitación los encontramos en los simulacros de las fuerzas armadas, la capacitación vestibular, los simuladores de las fuerzas aéreas y el metro, etc.

Sus características principales son las siguientes:

1. las características esenciales de una organización o actividad real se abstraen y se presentan como un caso; no para ser analizado, sino para ser experimentado por el sujeto como una situación real y viva.

(21) King, B.T. and Janis, D.L. Comparison of the effectiveness of improvised versus non improvised role playing in producing opinion changes. J. Human Relations 1956.

2. se pide a los participantes que asuman diferentes papeles y que resuelvan el problema al que se enfrentan, Se les pide que sean ellos mismos no que actúen.
3. se abstrae el tiempo, una sola hora puede ser igualada a meses de la vida real y muchos sucesos se experimentan en un período relativamente breve.
4. los sujetos toman decisiones que tienen efectos reales en la simulación acerca de las cuales reciben inmediata retroalimentación.
5. la simulación es seguida por una crítica de lo sucedido durante el ejercicio.

Las formas más conocidas de aplicación de esta técnica son:

Simulación de Charola de Entrada, en la cual se le entregan al sujeto un conjunto de correspondencia, memoranda y notas que representan problemas que el sujeto debe resolver. La cantidad de información disponible para tomar decisiones es limitada así como el tiempo concedido para ello.

Juegos de Negocios, consisten en simulaciones que varían desde situaciones muy sencillas hasta extremadamente complejas que requieren del uso de computadoras y de semanas o meses para su resolución:

Se simula un medio de acción total que puede incluir a varias instituciones para el logro de un objetivo común. Esta técnica se basa fundamentalmente en el principio de motivación por competencia, ya que cada grupo de participantes representa una institución.

Se utiliza especialmente para desarrollar habilidades de planeación, de análisis, capacidad administrativa y toma de decisiones.

El objetivo intrínseco de esta técnica es el de analizar procedimientos y estrategias y detectar principios generales para formular éstos, requiere de un instructor muy experto en el área específica de que se trate.

Capacitación en Equipos. Es la destinada a un sector del personal que participa en un trabajo cuyo proceso conflu

ye a un objetivo común, es decir, a un grupo de personas cuyo trabajo conforma un sistema operativo total. Se pueden utilizar como complemento cualquier técnica señalada anteriormente, pero la básica es siempre cierta forma de simulación, la cual se enfoca específicamente a la acción mutua de los miembros del equipo, buscando causas y efectos, acciones interdependientes y relaciones recíprocas. Algunos ejemplos podrían ser: las tripulaciones áreas, los equipos de cocineros y meseros, etc..

La capacitación en equipo corresponde siempre a la segunda etapa de un programa de capacitación, es decir, se utiliza sólo después de que los miembros del equipo han aprendido y dominado sus tareas específicas particulares.

La capacitación en equipo mejora el desempeño del grupo como tal y es un medio muy útil para lograr la identificación de metas así como actitudes de corresponsabilidad y colaboración.

Instrucción Programada. La instrucción programada ha traído la atención de maestros, administradores y directores de capacitación ya que algunos consideran que eventualmente llevará a una importante revolución de la enseñanza en todos los niveles del sistema educacional. Quizá la razón de su éxito resida en que esta técnica presta más atención a los principios del aprendizaje que cualquiera otra desarrollada hasta la fecha, y por este motivo, presenta ciertas ventajas exclusivas.

Principios básicos de la programación (22)

1. La materia se presenta en pequeñas unidades llamadas cuadros. En la práctica un cuadro puede variar en tamaño, desde una sola frase hasta varios párrafos pequeños. Todos los cuadros juntos, tantos como se requieran para una materia dada, reciben el nombre de programa.
2. Cada cuadro requiere cierto tipo de respuesta por parte del sujeto que se capacita. En esta forma se ve activamente involucrado en el proceso de aprendizaje, puesto que debe contestar preguntas o completar espacios en blanco. Se espera que las respuestas correctas demuestren comprensión de su parte.

3. Al sujeto en entrenamiento se le indica inmediatamente si su respuesta es correcta, lo cual representa la ventaja de dar un esfuerzo inmediato al sujeto o de corregir inmediatamente una mala interpretación. Puesto que la mayoría de los programas están escritos en forma tal que en un gran porcentaje del tiempo se darán respuestas correctas, la enseñanza programada ofrece un grado mucho mayor de recompensa y refuerzo que la mayoría de las situaciones ordinarias de instrucción.

4. Los cuadros o unidades de información están ordenados en una secuencia que va de lo más fácil a lo más difícil, por lo que se garantiza el aprendizaje.

5. Los programas están diseñados para alcanzar metas específicas y grupos de población específicos, lo que origina que los responsables de la capacitación evalúen sus metas con mucho mayor cuidado y detalle que como lo harían normalmente.

6. Los programas se revisan con base en las respuestas de los estudiantes y después de cada prueba se revisan los cuadros en los que se advierte cierta dificultad de los estudiantes para responder; haciéndose las modificaciones necesarias, hasta que las pruebas subsecuentes demuestran que casi todos los sujetos alcanzan aproximadamente el 95% de las respuestas correctas, dependiendo de la naturaleza del material. En la instrucción programada, el estudiante desempeña una parte activa para determinar la calidad final del programa.

7. Cada estudiante trabaja independientemente y a su propio ritmo, así está en posibilidad de estudiar su programa rápida o lentamente, dependiendo de sus propias habilidades y objetivos."

Sin embargo, debe reconocerse que la preparación de la instrucción programada es excesivamente compleja en comparación con los materiales de instrucción más tradicionales, por lo que su uso debe limitarse a actividades que impliquen un gran número de estudiantes en prospecto a través de un período de tiempo razonablemente largo. La instrucción programada rinde sus mejores frutos en la enseñanza de materias científicas o basadas en hechos, pero se dificulta su preparación en materias abstractas, como por ejemplo relaciones humanas, comunicación, etc., que requieren de juicios subjetivos.

La instrucción programada puede representar, asimismo un re curso suplementario para otras técnicas de enseñanza.

Las técnicas mencionadas anteriormente constituyen sólo algunos de los métodos utilizados en la capacitación fuera del trabajo, sin que queramos agotar todas las existentes, considera mos que las señaladas son las de más fácil aplicación en las dependencias y entidades de la administración pública federal.

4.3.3 Criterios para la selección de técnicas.-

La decisión de seleccionar las técnicas de capacitación - que más se ajustan a las necesidades de un programa, no es tarea fácil y requiere de un acucioso análisis de - los contenidos de la capacitación, con objeto de definir - mediante que método se garantiza la mejor asimilación de los mismos por parte de los participantes.

Desgraciadamente en algunos casos el interés se centra más en los métodos de capacitación que en las necesidades de la misma. La fascinación que ejerce una técnica - en particular o bien, las experiencias y limitaciones del personal especializado en capacitación pueden determinar la naturaleza del programa más que la consideración de las circunstancias óptimas para el aprendizaje.

Una técnica deberá ser juzgada como adecuada, en el gra do en que sea útil para:

1. proporcionar la participación activa de quien aprende.
2. proporcionar al instructor conocimiento del grado de avance en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. promover la integración significativa de las experiencias de aprendizaje, en forma tal que el participante puede transferirlas al desempeño del trabajo.
4. proporcionar en sí misma los medios que permitan - reforzar en el participante el comportamiento apropiado.
5. proporcionar la práctica y repetición que sean neces rias.
6. motivar al participante para mejorar su propio ren dimiento.

7. ayudar al participante a adquirir una actitud positiva hacia el cambio.

4.4 Integración de Recursos Materiales. -

La integración de los recursos materiales se refiere a la consecución y disponibilidad de los locales, equipo y materiales didácticos que se requieren para la adecuada realización del programa de capacitación.

Los factores que determinan el tipo y cantidad de recursos materiales necesarios se pueden agrupar en dos grandes aspectos:

- número de participantes
- técnicas de capacitación que se van a utilizar.

El número de participantes determina necesidades de:

- dimensiones del local que se requiere
- mobiliario necesario
- cantidad de material didáctico y de consulta requerido.

La técnica seleccionada determina a su vez, las necesidades de los siguientes recursos materiales:

- Características especiales del local y del mobiliario
- Características y tipo de equipo audiovisual para apoyar al expositor
- Características del material didáctico y de consulta para los participantes

Asimismo, dentro de los aspectos materiales de la capacitación deberán preverse aspectos tales como la impresión de material de consulta, diplomas o constancias, así como los objetos necesarios para la adecuada organización de las ceremonias de inauguración y clausura de los eventos de capacitación.

Para garantizar la oportuna disponibilidad de los recursos materiales se considera conveniente elaborar para cada evento de

capacitación una lista checable de los materiales y equipo necesario, mediante la cual el responsable pueda comprobar la existencia y el estado de operación de los mismos con la debida anticipación.

4.5 Integración de Recursos Financieros. -

La integración de recursos financieros se refiere a la obtención de los recursos presupuestales necesarios para la realización del programa de capacitación.

La obtención de los recursos financieros ha representado siempre una de los principales obstáculos para el desarrollo de la capacitación en las dependencias y entidades públicas, cuyos orígenes parecen residir en los siguientes factores:

- a. Tradicionalmente se concibió a la capacitación como un gasto cuyos resultados no se hacen evidentes, razón por la cual el programa de Reforma Administrativa destaca la necesidad de considerar la capacitación como una inversión necesaria y redituable en beneficio tanto de las propias instituciones como de los trabajadores a su servicio y del gobierno en general.
- b. La ausencia de una partida presupuestal, dentro del presupuesto de egresos de la federación, destinada específicamente a cubrir los gastos de la capacitación del personal ha originado que para sufragar el costo de la misma, las dependencias y entidades tengan que recurrir a los saldos disponibles en otras partidas de sus presupuestos respectivos, lo que ha ocasionado graves limitaciones en la cantidad y calidad de los programas de capacitación.
- c. La asignación prioritaria de recursos presupuestales a los programas y actividades sustantivas de las dependencias y entidades, pasando a segundo término la asignación de recursos para los programas del área adjetiva o de apoyo administrativo en la cual se inserta la labor de capacitación.

Con objeto de resolver los problemas antes mencionados el programa de la quinta etapa de Reforma Administrativa ha destacado entre sus recomendaciones la relativa a la necesidad de que las instituciones públicas formulen anualmente sus programas-presupuestos para efectos de capacitación, señalando asimismo

que el presupuesto para la capacitación deberá ser de por lo menos el 1% del total de la nómina de cada dependencia o entidad.

5. QUINTA ETAPA: EJECUCION.

5.1 Definiciones.

Esta etapa se refiere a la puesta en práctica o realización del o los eventos que configuran el programa de capacitación. Se inicia propiamente en el momento en que las autoridades de la institución autorizan llevar a cabo la capacitación.

El éxito de la ejecución de un programa depende en gran medida de lo adecuado con que se hayan desarrollado las etapas anteriores del proceso, especialmente en este caso, la referencia a la instrumentación o integración de recursos.

Los aspectos que habrán de considerarse para garantizar la eficacia del programa en su ejecución se pueden enumerar de la siguiente manera:

1. Aspectos motivacionales
2. Controles administrativos
3. Control del cumplimiento y avance de los contenidos.

5.2 Aspectos Motivacionales. -

El trabajador debe estar preparado psicológicamente con objeto de que ocurra el aprendizaje. Debe desear aprender o desear satisfacer un impulso.

El responsable de la capacitación debe conocer cuales son los aspectos motivacionales que subyacen a esta, ya que desde su posición de responsabilidad tiene la posibilidad de controlar situaciones, así como de otorgar recompensas y castigos.

Siempre que sea posible, el instructor deberá ofrecer metas que tengan para los sujetos un valor intrínseco más que un valor de recompensa extrínseco.

Una meta es intrínsecamente motivante si su consecución es natural e inevitablemente reforzante, por ejemplo: construir un instrumento musical y comprobar que éste funciona bien.

Una meta es extrínsecamente motivante, si su consecución se relaciona arbitrariamente o artificialmente a la tarea, por ejemplo, construir un equipo musical para obtener dinero y comprar una cámara de cine. En este caso no existe una relación natural entre la construcción del equipo musical y la adquisición de la cámara de cine.

Todos estamos conscientes de la motivación intrínseca, es decir cuando el aprendizaje y los resultados están intrínsecamente relacionados. Sin embargo, es imposible descansar en la motivación intrínseca todas las situaciones de aprendizaje; por lo tanto, para el aprendizaje de ciertas tareas que requieren del mantenimiento de la conducta deberán utilizarse algunas recompensas o en su caso castigos extrínsecos para conformar el comportamiento previsto.

Lo anterior se refiere a un antiguo problema educacional -como motivar a los individuos a aprender materias que no tienen un interés o una utilidad inmediata para ellos y cuya utilidad futura no puede ser apreciada. La solución a este problema no es fácil y en ocasiones no resulta ser satisfactoria: el instructor debe hacer todo lo posible para que el material de estudio sea significativo para el participante y entonces, según el grado en que este enfoque sea o no suficiente, deberá recurrir a recompensas extrínsecas para asegurar el aprendizaje adecuado.

5.2.1 Técnicas de Motivación Intrínseca.

Hemos sugerido la forma general en la que el instructor puede hacer que el aprendizaje sea intrínsecamente recompensante para el trabajador, esto es, haciendo que la experiencia le resulte interesante, significativa y útil. A continuación señalamos algunas formas específicas para obtener este fin:

- Hacer hincapié en la utilidad futura o el valor de la actividad o la materia a ser aprendida mediante el uso de problemas del mismo tipo de los que el participante afronta en su trabajo o creando otras condiciones que aumentarán la probabilidad de que el trabajador descubra los valores futuros.

- Proporcionar información, durante la experiencia de aprendizaje que muestre el grado en que ha progresado el sujeto hacia sus objetivos finales de capacitación. Este efecto puede lograrse mediante el uso de metas parciales, cada una de las cuales representa un escalón hacia la meta final y proporciona refuerzos intermedios al programa total de capacitación.
- Relacionar la actividad de aprendizaje con material interesante y significativo ya estudiado fuera del programa de capacitación.
- Mantener la incógnita acerca de la conclusión de una línea particular de pensamiento, hasta que los hechos relevantes se hayan considerado. Esta técnica no impide una visión preliminar del problema o una declaración general sobre el propósito de la actividad de aprendizaje.

5.2.2 Técnicas de Motivación Extrínseca. Recompensa contra castigo.

Los trabajadores en capacitación pueden ser impulsados hacia la obtención de recompensas, (usualmente premios o reconocimientos) o evitar castigos, (generalmente críticas o el quedar reprobados). Si el instructor debe seleccionar entre recompensa o castigo, la recompensa siempre será preferible, a pesar de que cualquiera de los dos será mejor que ignorar al trabajador.

El castigo es una técnica de motivación deficiente por las siguientes razones (23).

- "1. Los resultados del castigo no son tan predecibles como los de la recompensa, además en la mayoría de las ocasiones no proporciona indicación sobre la respuesta correcta y por consiguiente puede originar ansiedad y malestar emocional.
2. Los efectos del castigo son menos permanentes que los de la recompensa; el efecto del castigo es considerablemente emocional y temporal. Solo suprime momentáneamente el comportamiento indeseable; sin embargo cuando cesa el estado emocional reaparece el mismo comportamiento, tan intenso como antes, indicando que el castigo no ha tenido un efecto real sobre lo que se está aprendiendo.

(23) Howard, R.D. and Berkowitz, L. Reactions to The Evaluations of ones performance. Journal of Personality, 1958.

3. Bajo ciertas condiciones, el castigo tiende a fijar el comportamiento más que a eliminarlo, al dar una atención indebida a las respuestas incorrectas.

4. El castigo frecuentemente es acompañado de actitudes negativas hacia el instructor así como hacia la actividad que originó el castigo, e implica el riesgo de cometer injusticias."

Sólo será aconsejable utilizar el castigo cuando constituya la única forma razonable de definir los límites dentro de los cuales debe comportarse una persona sujeta a capacitación. En este caso deberá usarse con cuidado tratando de evitar, en la medida de lo posible, sus efectos adversos.

El castigo, en todo caso, se utilizará como clave de información que prevenga al trabajador que se está saliendo de la línea, propocionándole la comprensión de su error y permitiéndole dirigir su comportamiento hacia la dirección correcta.

Para ser eficaz, el castigo informativo debe ser poco severo.

Las personas mal ajustadas socialmente, sumisas, conformes e inseguras parecen más estimuladas por la crítica, en tanto que las personas socialmente bien ubicadas responden mejor a la apreciación.

Utilización del Éxito y del Fracaso.-

El éxito es una forma de recompensa, en tanto que el fracaso es un tipo de castigo; ambos afectan al aprendizaje en una forma muy parecida a la recompensa y al castigo.

El fracaso o la anticipación del mismo puede hacer que el trabajo se vuelva desagradable, en tanto que la recompensa o la anticipación de la misma puede tener el efecto exactamente contrario. Lo anterior sugiere que debe darse énfasis a las situaciones de aprendizaje en las cuales los trabajadores experimenten tanto éxito y tan poco fracaso como sea posible. La tarea debe ser lo suficientemente difícil para representar un desafío, pero no tanto que la mayoría de los sujetos no puedan alcanzar el éxito. En el principio anterior se fundamenta la instrucción programada cuya eficacia ha sido comentada anteriormente.

Establecimiento de Metas Individuales.-

La motivación se puede controlar por medios externos, o por el propio individuo, es decir por su nivel de aspiración, el - cual se refiere a una meta que el individuo piensa que tiene - oportunidad de alcanzar. La naturaleza precisa de la meta es determinada por las experiencias pasadas del individuo en materia de éxitos y fracasos en situaciones similares.

En general el éxito repetido tiende a aumentar el nivel de aspiración en tanto que los fracasos repetidos tienden a bajarlo. Sin embargo la naturaleza y dificultad de la tarea también son factores importantes en la situación, si la tarea es demasiado sencilla, entonces su ejecución no será considerada un "éxito". Las experiencias de éxito y fracaso caen en una gama intermedia entre el punto en el cual la probabilidad de realizar una - tarea es alta pero el fracaso es posible y el punto en el cual la probabilidad de fracaso es alta pero el éxito es posible.

Conocimiento de los Resultados.-

Aunque el trabajador sujeto a capacitación esté motivado, tenga metas intermedias claras y asequibles y realice un esfuerzo por alcanzarlas, aprenderá muy poco si no está en posibilidad de de terminar si sus esfuerzos han sido o no adecuados. Es necesario el conocimiento de los resultados para que pueda modificar su comportamiento y aprender. Este conocimiento es probablemente el más importante esfuerzo o incentivo individual en lo que se refiere al aprendizaje humano.

Miller (24) Después de una serie de experimentos en la General Electric Co. concluyó que para que una persona con las probabilidades adecuadas mejore su ejecución en determinada tarea, deberá:

1. Conocer que aspecto de su ejecución no está dentro de las normas.
2. Conocer precisamente que acciones correctivas debe tomar para mejorar su ejecución.
3. Tener la habilidad para llevar a cabo estas acciones correctivas.

(24) Miller, L. The use of knowledge of results in improving the performance of hourly operators. General Electric Co. Behavioral Research Service, 1965.

4. Comprender que su propio interés lo obliga a llevar a cabo estas acciones correctivas, es decir, debe tener cierto incentivo para mejorar.

Los factores críticos para determinar la velocidad y la precisión con la que el estudiante llegará al dominio de lo que está aprendiendo, son lo adecuado, lo específico, lo oportuno y lo preciso de la información sobre los resultados.

Se obtiene un mayor nivel en la ejecución y un aprendizaje más rápido cuando la información sobre los resultados es precisa y específica lo que debe aprenderse, cuando se omite la información irrelevante; cuando la información sobre los resultados - ocurre con un mínimo de demora; y cuando el trabajador se encuentra motivado.

5.3 Aspectos Administrativos.-

La ejecución de un programa de capacitación requiere de la verificación o consideración de aspectos relacionados con los participantes, los expositores o instructores y con los recursos - materiales, equipo y locales necesarios para la realización de los eventos de capacitación, entre los que podemos enumerar los siguientes:

5.3.1 Aspectos relacionados con los participantes.-

1. Verificación de la puntualidad y confiabilidad de los servicios de transportación, en caso de que éstos se requieran.
2. Oportuno pago de viáticos cuando sea necesario, con objeto de que los participantes no distraigan su atención de la capacitación debido a problemas de índole económico.
3. Comprobar, en su caso, lo adecuado del alojamiento de los asistentes.
4. Entrega oportuna del material didáctico y de consulta a los participantes.
5. Control adecuado de la puntualidad y asistencia.

5.3.2 Aspectos relacionados con los expositores e in
structores.

1. Verificación en su caso, de la confiabilidad y puntual
lidad de la transportación.
2. Pago oportuno de viáticos y pasajes.
3. Puntualidad y asistencia a las sesiones programadas.
4. Conocer de antemano sus requerimientos de material
didáctico y equipo que requieran.
5. Necesidad de comunicaciones formales, para agradece
r la participación en los eventos de capacitación.
6. Pago justo y oportuno de honorarios.

5.3.3. Aspectos relacionados con los recursos materiales.-

1. Verificar las características del local, previa la inici
ación de los eventos.
2. Verificar el perfecto estado de operació
n del equipo audiovisual que se utilizará.
3. Verificar la cantidad y calidad del material didáctico
y de consulta que se requiere para el evento.

5.4 Control del Cumplimiento y Avance de los Contenidos.-

Es importante que durante la ejecución del programa de capacita
ción se lleve a cabo una supervisión permanente del cumplimi
ento de los contenidos, con el propósito de garantizar la sati
sfacción de las necesidades que dieron origen a los mismos.

Para lograrlo sugerimos, entre otras, las siguientes medidas:

1. Estar atento a cualquier desviación en el dictado de
los contenidos por parte de los instructores o expositores.
2. Insistir tanto a los participantes como a los instructore
s sobre los objetivos generales, específicos y terminales
del programa de capacitación, desde el inicio del mismo.

3. Verificar el avance del dictado de los contenidos, - considerando las características y diferencias individuales de los participantes.

6. SEXTA ETAPA: EVALUACION

6.1 Definiciones

Esta etapa del proceso de la capacitación tradicionalmente se ubica como la última fase del mismo, sin embargo se debe - prever desde la misma detección de necesidades y principalmente al formular los objetivos de la capacitación, ya que la evaluación será posible sólo si se cuenta con un marco de referencia o de comparación lo suficientemente claro, operacional y observable que permita determinar si la capacitación ha cumplido o no con su cometido.

Antes de entrar a la explicación detallada de los principales aspectos de esta fase, consideramos necesarios hacer algunos apuntamientos relativos a la transferencia del aprendizaje, en virtud de que el conocimiento de este fenómeno está estrechamente vinculado con la capacitación para el trabajo, especialmente con la evaluación de los efectos de la misma.

6.2 Transferencia del Aprendizaje.- (25)

"La mayor parte de las investigaciones que se han desarrollado en el área de la capacitación se han dirigido al análisis del - problema de la transferencia del aprendizaje, la razón de esto subyace en que muy pocas situaciones de capacitación reflejan con fidelidad el trabajo en sí, por lo tanto se torna muy importante conocer los procesos involucrados en el propósito de hacer que se manifieste una habilidad o conocimiento aprendido, (situación de capacitación); en un contexto diferente al anterior (situación real del trabajo)."

Lo anterior se refiere a los procesos que permiten que los - conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas mediante la capacitación sean manifestados adecuadamente y en el momento oportuno una vez que el trabajador capacitado se reintegra a su situación real de trabajo.

(25) Milton, L. Blum and James C. Naylor. Industrial Psychology: Theoretical and Social Foundations. Harper & Row, Publishers. New York-London 1969.

El conocimiento de los principios de la transferencia nos seña la los siguientes aspectos:

- Cómo garantizar los resultados
- Cómo lograr que los resultados perduren

La explicación de la transferencia del aprendizaje se basa en el concepto de "elementos idénticos". Es decir, mientras mayor sea el número de elementos comunes, mayor será la transferencia entre las tareas. Más específicamente, se ha demostrado que la transferencia está relacionada con:

1. Similitud de estímulos
2. Similitud en las respuestas

6.2.1 Transferencia Positiva.-

Ocurre cuando algo aprendido anteriormente beneficia o - facilita el aprendizaje o el desempeño en una nueva o diferente situación.

6.2.2 Transferencia Negativa.-

Ocurre cuando algo previamente aprendido dificulta u obstaculiza el aprendizaje o el desempeño en una situación nueva o diferente.

A continuación resumimos algunos de los descubrimientos más importantes relativos a la transferencia del aprendizaje, destacando las variables que influyen en la cantidad o monto de transferencia que puede esperarse de la capacitación.

Consideramos que el conocimiento de estas variables, puede aportar elementos que faciliten tanto la efectividad de la capacitación como la integración de los factores que permitan la evaluación de los resultados de la misma, en la situación real de trabajo.

Forma de la transferencia a lo largo del tiempo (26)

(26) Bunch, M.E. and E.S. Lang. The amount of transfer of training from partial learning after varying intervals of time. Journal of Comparative Psychology, 1969.

- "La curva de la transferencia positiva es muy similar a la curva general de la retención (se mantiene estable durante 120 días sin práctica)., Por lo tanto, la transferencia positiva disminuye en función del tiempo."
- "La transferencia negativa disminuye en función de los intervalos de tiempo sin práctica, sin embargo en cierto momento se convierte en transferencia positiva y crece en magnitud en este sentido mientras mayores son los intervalos sin práctica, para declinar gradualmente hasta cero. Por lo que se concluye que el que un hábito sea antagonico a otro está en función del intervalo de tiempo entre la adquisición de los dos hábitos."

La transferencia en función de la similitud de la tarea. (27)

- "El aprendizaje de una nueva respuesta a un estímulo ya conocido genera transferencia negativa, mientras más idénticos sean los estímulos mayor será la transferencia negativa."
- "Sin embargo mayor será la transferencia positiva mientras mayor sea la similitud en las respuestas esperadas a dos estímulos distintos."

La transferencia en función de la cantidad de aprendizaje previo (28).

"Se ha demostrado que a mayor volumen de aprendizaje previo mayor será la transferencia negativa, como positiva, según el caso, siempre y cuando el aprendizaje anterior esté vinculado con la actividad que se pretende desempeñar actualmente!"

La transferencia en función de la dificultad de la tarea.

- La transferencia es igual cuando las tareas tienen igual grado de dificultad.
- La transferencia se dificulta cuando existe diferencia en los grados de dificultad de una situación a otra.

(27) Baker, K. Wylie and R.M. Gagne. Transfer of training to a motor skill as a function of variation in rate of response. Journal of Experimental Psychology, 1960

(28) Britt, S.H. The relationship between transfer of training and age of previous association. American Journal of Psychology, 1974.

- Existe mayor transferencia positiva de una tarea más difícil o una más sencilla.
- Mientras más complejo sea el estímulo, menor transferencia habrá en la respuesta y viceversa.

La transferencia en función del conocimiento de resultados.

- El conocimiento de los resultados tiene efectos en el desempeño pero no en el aprendizaje.

6.3 En qué consiste la Evaluación.-

La evaluación consiste en comparar cualitativamente los objetivos propuestos contra los resultados obtenidos, y cuantitativamente las metas preestablecidas en dichos objetivos contra su grado de cumplimiento.

Es la medición de la diferencia entre una situación previa, la introducción de una variable y las consecuencias de esta variable en una situación posterior.

Podemos resumir los objetivos de la evaluación en los siguientes aspectos:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.
- Determinar, como resultado del punto anterior, el grado de satisfacción de las necesidades detectadas.
- Determinar si las técnicas y procedimientos de capacitación empleadas en la ejecución del programa originaron las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores.

6.4. Formas de Evaluación.-

La mayor parte de las formas de evaluación de la capacitación que se mencionan en la literatura profesional caen en una de las cuatro siguientes categorías. (29)

(29) Odiorne, G. How managers make things happen. Englewood Cliffs Prentice Hall. N.J. 1961.

1. Encuestas de Opinión.- Este procedimiento es el más comúnmente usado y consiste en recoger las opiniones de los participantes en el programa de capacitación y/o de las personas que han observado en acción a los participantes. Su principal ventaja es la economía y la facilidad de aplicación. Sin embargo, sus desventajas son mucho mayores tales como la subjetividad, la falta de precisión y la falta de confiabilidad. Además resulta muy difícil relacionar la información derivada de las opiniones con los objetivos del programa de capacitación.

2. Medición objetiva de la ejecución.- Este procedimiento utiliza criterios como índices de la ejecución del trabajo, tales como índices de productividad u otros resultados mensurables del trabajo, como medio para juzgar la efectividad de la capacitación. Es más confiable que la encuesta de opiniones, sin embargo, tiene problemas de validez o relevancia ya que es difícil establecer la relación causal entre algunos aspectos del trabajo en relación con la capacitación obtenida.

3. Evaluación por parte del grupo directivo.- Consiste en una evaluación del grupo en capacitación por autoridades - que pueden estar relacionadas directa o indirectamente con los mismos. Al igual que en la encuesta de opiniones, se presenta el problema de la subjetividad, más aún si las autoridades que evalúan son las responsables del programa de capacitación.

4. Apreciación global del avance institucional.- Este método involucra una evaluación de todos los participantes y su efecto sobre la organización total. Lógicamente está deberá ser la técnica de evaluación más efectiva puesto que refleja los objetivos últimos de la capacitación. Sin embargo, es un procedimiento difícil de aplicar, debido a los problemas relacionados con la precisión y relevancia de las mediciones agrupadas del avance o del cambio. Finalmente tales cambios, a menudo, no se presentan inmediatamente después de la capacitación o cuando menos, no resultan discernibles hasta después de transcurrido un tiempo considerable. Generalmente las autoridades superiores no tienen la suficiente paciencia para permitir el uso efectivo de esta técnica de evaluación de la capacitación en las dependencias y entidades.

6.5 Los cuatro pasos de la evaluación.- (30)

Una evaluación completa de la capacitación deberá considerar cuatro distintos aspectos o productos de la misma.

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Repercusiones

1. Reacción. La medición de la reacción de los participantes hacia la capacitación, consiste en determinar la satisfacción o insatisfacción del agrado o desagrado que la misma ha producido en los trabajadores.

Generalmente el instrumento para medir la reacción es un cuestionario anónimo en el que se formulan preguntas sobre áreas que se consideran de interés, dejando suficiente espacio para que los trabajadores expresen libremente sus comentarios sobre aspectos no contenidos en las preguntas.

El cuestionario deberá diseñarse en forma que las respuestas puedan registrarse, tabularse y cuantificarse fácilmente.

Las reacciones favorables propician las oportunidades de aprendizaje pero de ninguna manera garantizan la ocurrencia del mismo.

2. Medición del Aprendizaje.- La meta de este paso está orientada a determinar los actos, principios y técnicas que los trabajadores han asimilado y comprendido como resultado de la capacitación. La finalidad es medir el aprendizaje sobre una base objetiva en forma tal que puedan determinarse resultados cuantitativos. Generalmente se diseña con este propósito una prueba estandarizada que se administra a los trabajadores antes y después de la capacitación para poder relacionar su aprendizaje con el programa.

(30) Kirkpatrick, D.L. Techniques for Evaluating Training programs. J. Amer. Soc. Training Directors, 1959.

Estas pruebas podrán ser de conocimientos generales o aspectos específicos del programa de capacitación. Podría administrarse la misma prueba a un grupo de control (que no participó en la capacitación) como base de comparación con el grupo capacitado.

3. Medición de los cambios en el comportamiento dentro del trabajo: Seguimiento de la capacitación. - Este paso es muy importante, dado que con frecuencia existe una gran disparidad entre lo que se ha aprendido en la capacitación y lo que se aplica al volver al trabajo.

Nuevamente deberá hacerse una apreciación sistemática de la ejecución del trabajo de los participantes en la capacitación y de un grupo de control, antes y después de la capacitación. La apreciación podría llevarse a cabo por uno o más de los siguientes grupos: el participante mismo, su jefe o jefes, sus compañeros de trabajo, sus propios subordinados, o por otras personas familiarizadas con su trabajo.

La apreciación deberá hacerse después de pasado un período razonable (tres meses o más) en forma que el participante tenga oportunidad de poner en práctica lo aprendido.

Pueden emplearse distintas técnicas para apreciar la ejecución incluyendo: autoreportes, cuestionarios para ser llenados por el trabajador, mediciones cualitativas y cuantitativas de la producción individual, análisis de incidentes críticos y calificaciones formales de sus jefes, compañeros de trabajo y subordinados.

4. Evaluación de Resultados - Algunas veces los resultados pueden medirse en términos de reducción de costos, incrementos en la calidad y cantidad de la producción, reducción de la rotación y el ausentismo, reducción de quejas y ascenso de la moral.

La medición de resultados es la prueba final del valor del programa de capacitación. Sin embargo, esto no es tan sencillo como podría aparecer a primera vista, algunos programas son sumamente difíciles si no es que imposible de evaluar en términos de resultados. Muchos programas, especialmente para ejecutivos, son difíciles de relacionar directamente con los resultados e inclusive cuando pueden relacionarse se presenta el problema de determinar si los

efectos son debidos al contenido explícito de la capacitación o a su contenido simbólico. ("El jefe me aprecia y desea ayudarme a avanzar" Podría ser un ejemplo de este último).

Con base en lo anterior, podemos dividir la aplicación de la evaluación en los siguientes momentos en que se aplica:

Primer momento.- Se evalúan las actividades de planeación y organización de la capacitación para su iniciación.

Segundo momento.- Se evalúan las actividades efectuadas durante el desarrollo de la capacitación, o sea, desde su inicio hasta el día de su terminación.

Tercer momento.- Se evalúan los resultados obtenidos en el trabajo con la capacitación impartida.

Fases de la Evaluación.

Por lo tanto, se puede dividir a la evaluación en dos grandes fases:

- Evaluación Inmediata, la que se realiza durante el desarrollo del programa y al término del mismo.
- Evaluación Mediata, aquella que se realiza una vez que los trabajadores han sido reinstalados en sus lugares de trabajo y pasado un tiempo razonable de readaptación al mismo.

6.6. Evaluación Inmediata.

La evaluación inmediata se integra con los siguientes aspectos que se realizan durante o al término del programa:

- Evaluación de los participantes:
 - . reconocimiento inicial, con objeto de establecer un marco de referencia.
 - . evaluación académica, con el objeto de medir el grado de asimilación de los conocimientos al término del programa.

- . evaluación del desempeño durante el programa.
- Evaluación de los expositores
 - . Que consiste en la opinión o calificación asignada a cada expositor por parte de los participantes tomando en cuenta diversos factores.

6.7 Evaluación Administrativa:

- . registro y control de la asiduidad y puntualidad de los participantes.
- . registro y control de la asiduidad y puntualidad de los expositores
- . costo total y forma en que fueron aprovechados los recursos materiales para cada evento de capacitación así como levantamiento del inventario de materiales sobrantes.
- . por último, la evaluación administrativa deberá enfocarse en forma tal que consista en un análisis del costo-beneficio del programa de capacitación al término del mismo, es decir se deberá medir el monto de recursos invertidos en relación con los productos obtenidos del programa (número de participantes, duración del programa, etc) La evaluación administrativa es entonces la medición de la eficiencia administrativa del programa.

6.8 Evaluación Mediata o de Seguimiento.-

Esta evaluación tiene como propósito conocer y medir el impacto o influencia del programa de capacitación en el desempeño real de los trabajadores en términos de la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos y sus repercusiones cualitativas y cuantitativas en su rendimiento en el trabajo, con objeto de realizar los ajustes necesarios al programa y optimizar sus beneficios.

La evaluación mediata o de seguimiento deberá incluir la medición de los siguientes factores:

- Grado de retención y manifestación en formas de con-

ducta de los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación.

- Evaluación de la utilidad práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos, en términos de su aplicabilidad en la situación real de trabajo.
- Manifestación de actitudes de los trabajadores generadas por la capacitación hacia sus jefes, sus compañeros de trabajo y sus subordinados, así como actitudes de servicio, cortesía, interés y amabilidad del personal que atiende directamente al público.

En el siguiente capítulo, relativo a la aplicación de la Guía metodológica para el proceso de la capacitación en una dependencia pública, se detallan con minuciosidad tanto los aspectos de evaluación como los instrumentos técnicos que pueden utilizarse para llevarla a cabo.

C A P I T U L O I I I

APLICACION DE LA GUIA METODOLOGICA EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA: PROGRAMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO DE LA SECRETARIA DE TURISMO.

1. PRESENTACION.

Entre los programas prioritarios de la Secretaría de Turismo, se encuentra el destinado a optimizar la información y auxilio al turista que transita por las carreteras del país, como un apoyo a la promoción de la demanda turística y difusión de los atractivos con que en esta materia cuenta la República.

El énfasis que se ha puesto en la información y auxilio al turista se hace evidente si se considera que de las 2643 plazas con que cuenta actualmente la Secretaría de Turismo, 886 corresponden a radiopatrulleros de auxilio al turista e informadoras turísticas que representan en su conjunto, el 33% del total del personal de la Dependencia.

En cumplimiento de los lineamientos de la Cuarta Etapa de la Reforma Administrativa denominada de Ventanillas, el Secretario de Turismo ha puesto especial énfasis en el mejoramiento de los servicios que presta la Dependencia directamente al público, utilizando como medios el análisis de la organización y principalmente la capacitación del personal.

Por otro lado, entre los propósitos fundamentales de la V etapa del programa de Reforma Administrativa figura la elevación de los niveles de eficiencia, eficacia y productividad del personal mediante la capacitación, como un medio para mejorar los servicios que presta el Estado a los ciudadanos y por consecuencia la imagen del Gobierno Federal en su conjunto.

En tal virtud, se llevó a cabo un programa de capacitación para el personal de radiopatrullas de información y auxilio turístico, dentro del cual se realizaron tres cursos de 200 hrs., 45 días hábiles de duración cada uno, en los que participaron 210 miembros de este personal.

Asimismo, se llevó a cabo un curso para el personal del Sistema Nacional de Información Turística de 100 hrs. de duración, 10 días hábiles, con la participación de 60 agentes de información turística.

A los cuatro cursos mencionados asistieron participantes provenientes de la mayoría de los estados de la República, que se concentraron en esta capital durante los cursos. Los objetivos de los programas citados fueron cubiertos satisfactoriamente, sin embargo, la experiencia demostró que los problemas personales que ocasionan el traslado a los participantes que tenían que abandonar sus hogares y sufragar los gastos que representaba su participación, afectaba seriamente a la asimilación de los conocimientos e inclusive generaba una actitud de rechazo en el personal que aún no había participado en el Programa.

Por este motivo la Dirección General de Información y Auxilio Turístico solicitó, la realización de un estudio tendiente a proponer un sistema mediante el cual la capacitación del personal de radiopatrullas y de información turística se llevará a cabo en los propios sitios de trabajo, es decir, un sistema de des-concentración de la capacitación a nivel estatal.

2. BASE LEGAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, fracción XIII:

"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 patrones deberán cumplir con dicha obligación".

2. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado:

Artículo 43: son obligaciones de los Titulares a que se refiere el artículo 1o. de esta ley: Fracción V, inciso f:

"Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

3. Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo:

Capítulo IV; De las funciones del Oficial Mayor. Artículo 7o, fracción VII: "Atender directamente la capacitación del personal para el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales, de trabajo y para el mejor desempeño del personal de la Secretaría".

Artículo 11o: "A la Dirección General de Administración corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

fracción XV: "Promover y coordinar los programas de incentivos y de capacitación y desarrollo de personal de la Secretaría".

Artículo 17o: "La Dirección General de Información y Auxilio Turístico atenderá el despacho de los siguientes asuntos:

fracción XII: "Diseñar y vigilar los programas didácticos proporcionando los instructores necesarios para el correcto desarrollo de la capacitación tanto del personal de patrullas y el de casetas de información, así como del resto de los elementos de la Dirección".

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

BASE LEGAL DEL SISTEMA

Constitución
Política de
los Estados Uni-
dos Mexicanos.
Artículo 123, Fracc.
XIII.

Ley Federal de
los Trabajadores
al Servicio del Es-
tado.
Artículo 43, frac-
ción V, inciso F.

Reglamento Inte-
rior de la Secre-
taría de Turismo.
Capítulo IV, artí-
culo 7, frac. VII.
Artículo 11, fracción
XV.
Artículo 17, fracción
XII.

3. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.-

3.1 Indicadores de Necesidades de Capacitación.

Análisis del rendimiento y características del personal.

Como base para la elaboración del programa de capacitación y del sistema para su realización, se analizó el rendimiento y características actuales del personal de información y auxilio turístico, de este análisis se desprenden las siguientes conclusiones:

- Se observa una gran heterogeneidad en los antecedentes laborales, escolares y características personales de este personal, entre cuyas causas figura la falta de uniformidad en los procedimientos de reclutamiento y selección, especialmente en la definición de los requisitos mínimos que debe cubrir el aspirante a ingresar al servicio, lo que genera, por lo tanto, la necesidad de que estos requerimientos sean alcanzados mediante la capacitación y el adiestramiento en el trabajo, además de la reestructuración del proceso de selección para hacerlo más acorde con las necesidades actuales.
- Se detectaron bajos niveles de motivación para el trabajo, que se manifiestan en conductas de apatía, ausentismo e impuntualidad, conflictos interpersonales, falta de sentido de trabajo en equipo, rebeldía e irresponsabilidad y principalmente insatisfacción en el trabajo.

Entre otras causas, estos comportamientos y actitudes se originan en la falta de identificación con los fines de la Dependencia, así como con el propósito fundamental del auxilio e información al turista, entendido éste como un servicio social, de lo cual se desprende la necesidad de propiciar la integración de metas personales e institucionales, utilizando como medio el conocimiento de las características y objetivos de la Dependencia en que prestan sus servicios y las aportaciones de este personal para el cumplimiento de los fines de la misma.

- Otro indicador de la necesidad de capacitación lo constituye el excesivo deterioro de las unidades de radio-patrullas, lo cual en alguna medida, se debe a la fal-

ta de orientación sobre el cuidado de las mismas, en cuanto a mantenimiento preventivo y correctivo e inclusive a la forma de manejo de éstas. Lo anterior repercute en el desperdicio excesivo de partes y refacciones, lo que representa un gasto para la Secretaría que podría abatirse mediante la capacitación. ---

3.2 Perfil del puesto de Radiopatrullero de Información y -- Auxilio Turístico.

Funciones Genéricas:

- Proporcionar auxilio mecánico a los turistas que transitan por las carreteras de la República Mexicana.
- Brindar primeros auxilios médicos, en caso de emergencias y accidentes.
- Proporcionar orientación e información sobre los servicios y recursos turísticos con que cuenta el país.
- Supervisar el estado de conservación y limpieza de los servicios que se prestan al turista en gasolineras, estaciones de ferrocarril y de autobuses.
- Servir de enlace en casos de emergencia, mediante el sistema de radio, con las autoridades correspondientes, así como cuando los turistas requieran de comunicación urgente y no exista servicio telefónico disponible.

3.3 Determinación de Necesidades.

Como resultado de lo anterior, se deduce que para que un miembro del personal de información y auxilio al turista esté en condiciones de desempeñar adecuadamente sus funciones requiere de las siguientes habilidades, aptitudes y actitudes:

1. Contar con una escolaridad mínima de nivel secundaria.
2. Conocer la organización, objetivos, políticas y estructura de la Secretaría de Turismo y las características específicas del servicio de información y auxilio turístico.
3. Poseer los conocimientos mínimos necesarios para brindar primeros auxilios médicos y utilizar adecuadamente un botiquín.

4. Conocer los aspectos geográficos más importantes del país en general y del estado de su adscripción en particular, con objeto de informar y orientar al turista, y de esta forma promover los recursos turísticos de la región.
5. Conocer los aspectos históricos más relevantes del estado de su adscripción, lo que le permitirá dar una información clara y precisa sobre los lugares y acontecimientos históricos de interés turístico.
6. Conocer y aplicar las normas, procedimientos y dispositivos de abanderamiento en carretera, con objeto de prevenir accidentes.
7. Conocer los aspectos legales mínimos que protegen a todo ciudadano, así como los relacionados con el desempeño de sus funciones, y aquellos que puedan representar utilidad en la orientación a los turistas que lo soliciten.
8. Conocer las características que definen las interacciones humanas y los factores que intervienen en ellas, con objeto de tener una mayor comprensión y sensibilidad en el trato con los usuarios, que se refleje en actitudes y conductas de cortesía, amabilidad, interés y colaboración.
9. Poseer los elementos mínimos necesarios del idioma inglés, que le permitan la comunicación con turistas en la prestación del servicio.
10. Perfeccionar sus conocimientos y habilidades en mecánica automotriz, especialmente en aquellos procedimientos que requieren de agudizar el ingenio e iniciativa para resolver problemas en forma rápida y con los elementos disponibles.

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACION

INDICADORES:

- Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección.
- Falta de identificación con la Dependencia y con el servicio.
- Bajos niveles de motivación para el trabajo:
 - . Apatía
 - . Ausentismo
 - . Conflictos
 - . Irresponsabilidad
- Excesivo deterioro de las Unidades.

PERFIL DEL PUESTO:

- Proporcionar auxilio mecánico.
- Brindar primeros auxilios en emergencias.
- Orientar e Informar sobre sitios y servicios turísticos.
- Supervisar la higiene y conservación de los servicios en gasolineras y estaciones de transporte.
- Servir de enlace, mediante el radio, en caso de emergencias.

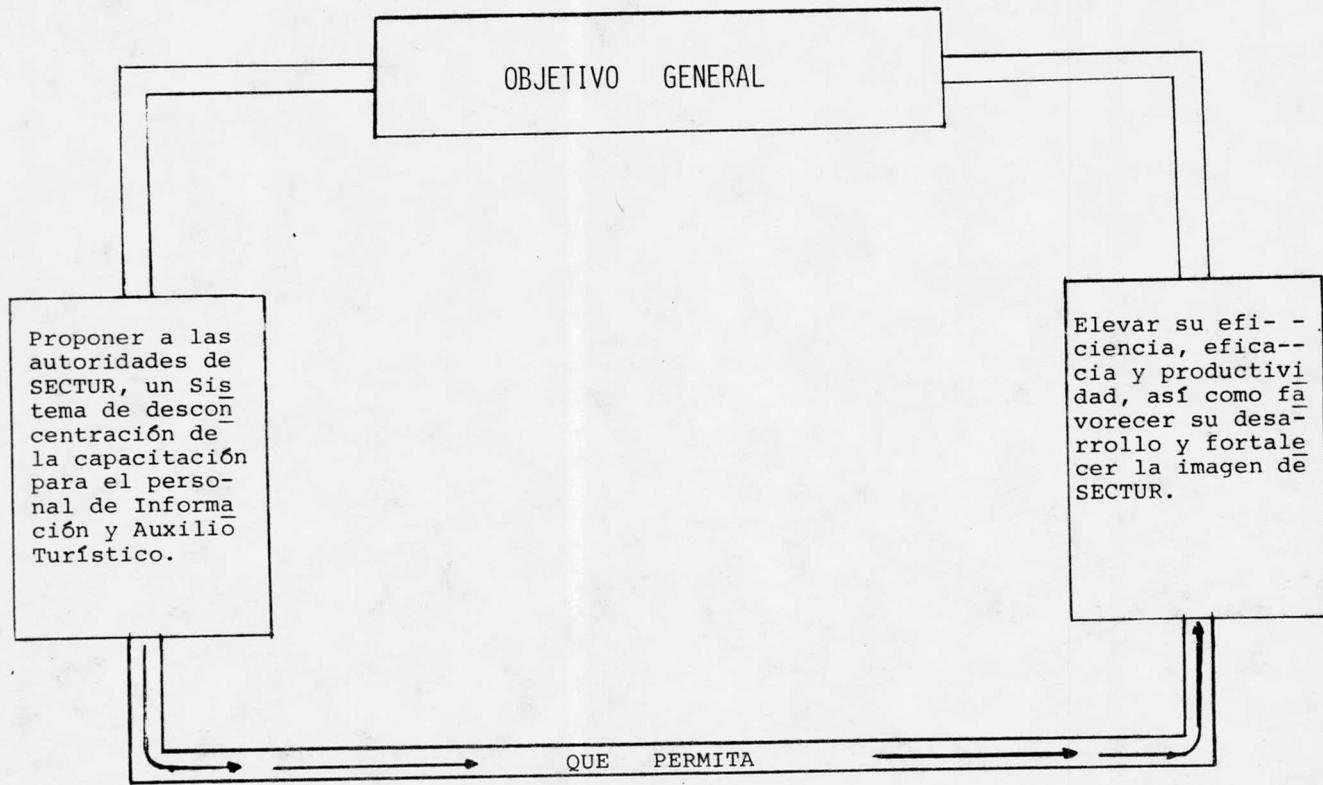
NECESIDADES DE CAPACITACION:

- Escolaridad de Secundaria.
- Conocimiento sobre SECTUR y el servicio al turista.
- Medicina de Tránsito.
- Geografía Turística.
- Historia de México.
- Abanderamiento en carretera.
- Aspectos legales elementales
- Inglés.
- Relaciones Humanas.
- Mecánica Automotriz.

4. OBJETIVO GENERAL DEL SISTEMA.

Proponer a las autoridades de la Secretaría de Turismo las bases de organización y programación de un sistema permanente de capacitación desconcentrada, que permita proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios al personal de Información y Auxilio Turístico, en sus lugares de adscripción en las Entidades Federativas, y consecuentemente elevar su eficiencia, eficacia y productividad, así como favorecer su desarrollo.

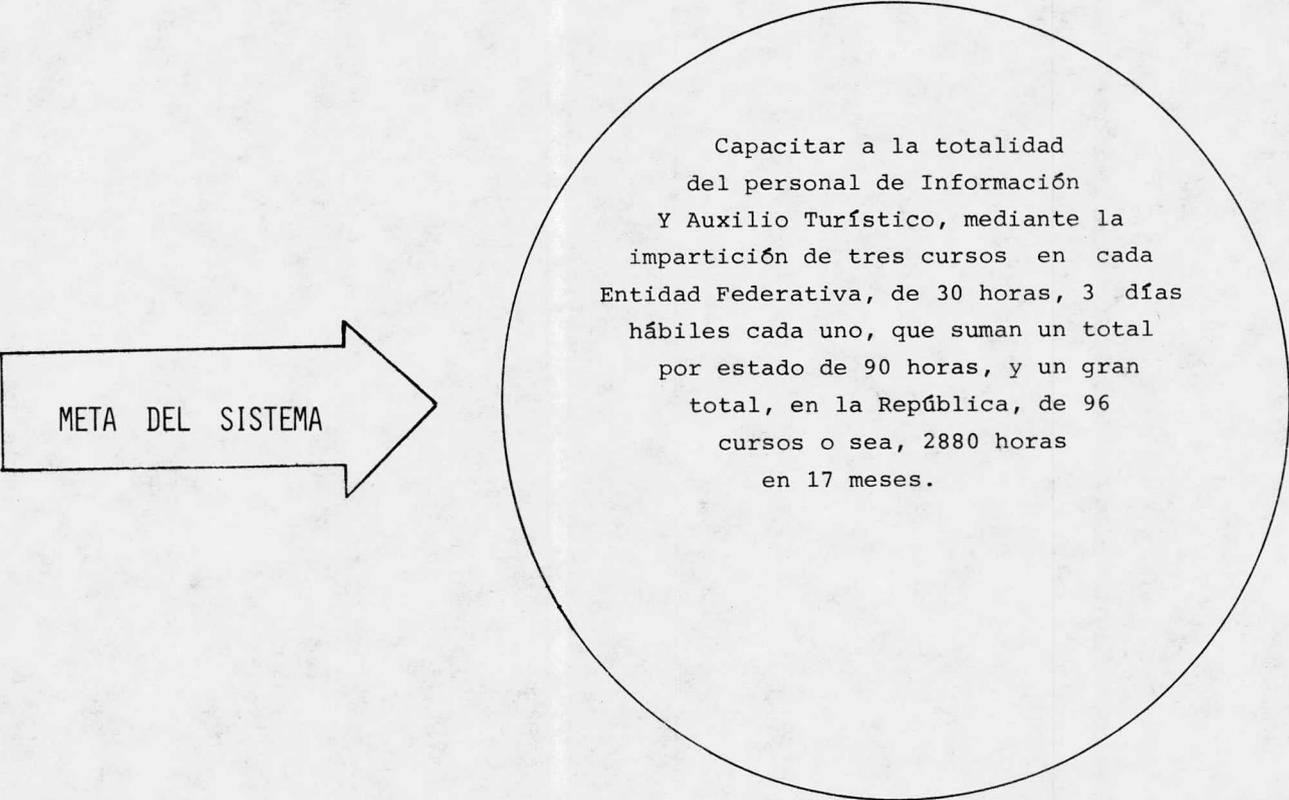
SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO



5. META DEL SISTEMA

Capacitar a la totalidad del personal de Información y Auxilio Turístico, mediante la impartición de tres cursos en cada entidad federativa, cada uno de 30 horas de duración, en tres días hábiles, que suman un total, por Estado, de 90 horas efectivas y un gran total para toda la República de 96 cursos, o sea 2880 horas, distribuídas en 17 meses.

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO



META DEL SISTEMA

Capacitar a la totalidad
del personal de Información
Y Auxilio Turístico, mediante la
impartición de tres cursos en cada
Entidad Federativa, de 30 horas, 3 días
hábiles cada uno, que suman un total
por estado de 90 horas, y un gran
total, en la República, de 96
cursos o sea, 2880 horas
en 17 meses.

6. CARACTERISTICAS GENERALES DEL SISTEMA.

1. Para la realización de este proyecto se requiere del apoyo y colaboración conjunto de la Dirección General de - Administración y de la Dirección General de Información y Auxilio Turístico, así como de las delegaciones y subdelegaciones federales de Turismo en todos los estados de la República.
2. Para la realización de este programa es necesaria a la participación de diferentes organismos e instituciones del Sector Público, en el sentido de facilitar instructores, - locales, material didáctico e información.
3. En cada estado se llevarán a cabo 3 modulos de 30 horas, en 3 días hábiles cada uno, integrados de la siguiente manera:

<u>MODULOS</u>	<u>MATERIAS</u>
Módulo 1:	Medicina de tránsito Mecánica automotriz.
Módulo 2:	Historia (del Estado) Geografía Turística.
Módulo 3:	Nociones de Derecho Abanderamiento y Prevención de accidentes.

4. Para cada materia, se integrará un manual o guía para - el expositor, el cuál contendrá:
 - . Los contenidos académicos
 - . Material didáctico y de consulta
 - . Procedimientos de evaluación.
5. A los participantes se les dará el material de consulta ne cesario de cada una de las materias, tanto durante los -

cursos, como posteriormente, a manera de actualización permanente.

6. El sistema está diseñado en tal forma que se puedan realizar cursos simultáneos en 3 estados, con lo que la capacitación general de la totalidad del personal se realizaría en 17 meses, posteriormente se iniciaría el proceso de actualización-perfeccionamiento.
7. Asimismo el sistema prevee la capacitación del personal de nuevo ingreso, a través de folletos de inducción al puesto, que permitirán un nivel de operación aceptable hasta que el trabajador participe en el programa de capacitación correspondiente a su estado de adscripción.
8. En el módulo 2, que incluye Historia y Geografía del Estado, así como en la materia de Nociones de Derecho del módulo 3, participarán también los agentes de Información Turística de las casetas respectivas en el interior de la República.

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

CARACTERISTICAS
GENERALES
DEL
SISTEMA

Esfuerzo conjunto de las Direcciones Generales de Administración, de Información y Auxilio Turístico y de las Delegaciones Federales de Turismo.

Participación de diversas instituciones de apoyo, que proporcionen locales, expositores y material de información - en cada Estado.

La capacitación íntegra implica tres cursos por Estado, de 30 horas en 3 días hábiles cada uno.

Todo el personal sería capacitado en un promedio de 17 meses.

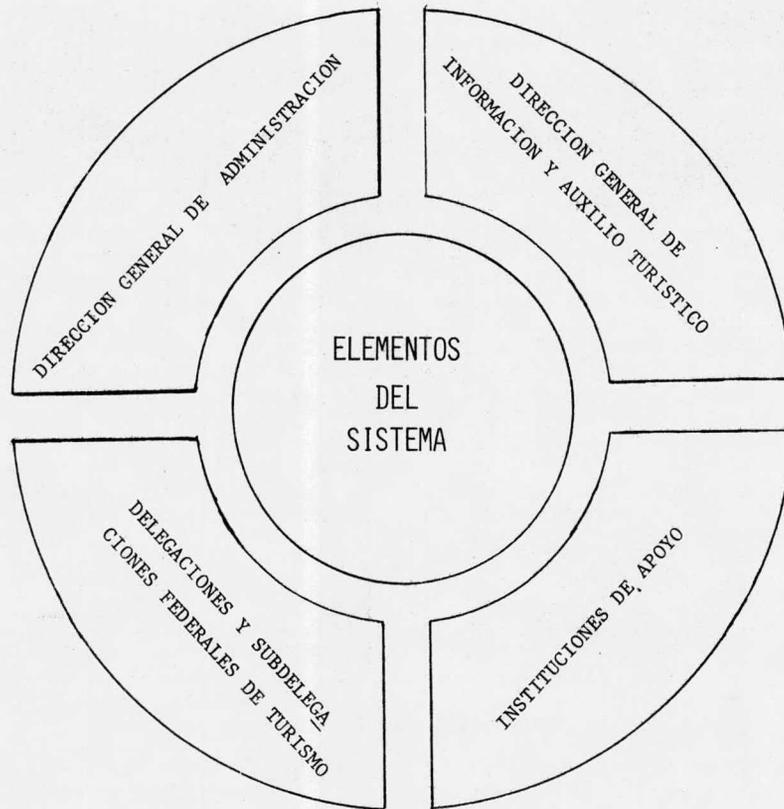
Actualización permanente por medio de publicaciones.

Para cada materia se integrará un Manual de Capacitación.

El sistema prevee capacitación de nuevo ingreso, mediante manuales de inducción al puesto.

El sistema incluye al personal del Sistema Nacional de Información Turística.

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO



INSTITUCIONES DE APOYO AL SISTEMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

M O D U L O S	RELACIONES DE COORDINACION	APOYO REQUERIDO
Medicina de Tránsito	<ul style="list-style-type: none"> - Clínicas y Hospitales ISSSTE - Clínicas y Hospitales Imss - S.S.A. - Cruz Roja - Servicios Médicos Municipales 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, material didáctico y de prácticas, locales.
Mecánica Automotriz	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidoras de Automóviles - Direcciones Estatales de Tránsito - Delegaciones Federales 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, material audiovi--sual, locales, dispositivos y - material para prácticas.
Geografía	<ul style="list-style-type: none"> - S.E.P. - Delegación Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, locales, material didáctico.
Historia	<ul style="list-style-type: none"> - S.E.P. - INAH - Delegación Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, locales, material didáctico.
Abanderamiento y Prevención de Accidentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Policía Federal de Caminos - Policía Estatal de Tránsito - S.C.T. - Caminos y Puentes Federales de Ing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, locales, material audiovisual, reglamento de Tránsito Estatal, organización de - prácticas en carretera.
Nociones de Derecho	<ul style="list-style-type: none"> - S.E.P. - Dirección Jurídica del Gobierno del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, locales, legisla--ción específica de cada Estado.

Para todos los módulos se establecerá coordinación con las Delegaciones Estatales del Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE.

INSTITUCIONES DE APOYO AL SISTEMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

M O D U L O S	RELACIONES DE COORDINACION	APOYO REQUERIDO
Medicina de Tránsito	<ul style="list-style-type: none"> - Clínicas y Hospitales ISSSTE - Clínicas y Hospitales Inss - S.S.A. - Cruz Roja - Servicios Médicos Municipales 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, material didáctico y de prácticas, locales.
Mecánica Automotriz	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidoras de Automóviles - Direcciones Estatales de Tránsito - Delegaciones Federales 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, material audiovisual, locales, dispositivos y material para prácticas.
Geografía	<ul style="list-style-type: none"> - S.E.P. - Delegación Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, locales, material didáctico.
Historia	<ul style="list-style-type: none"> - S.E.P. - INAH - Delegación Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, locales, material didáctico.
Abanderamiento y Prevención de Accidentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Policía Federal de Caminos - Policía Estatal de Tránsito - S.C.T. - Caminos y Puentes Federales de Ing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, locales, material audiovisual, reglamento de Tránsito Estatal, organización de prácticas en carretera.
Nociones de Derecho	<ul style="list-style-type: none"> - S.E.P. - Dirección Jurídica del Gobierno del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositores, locales, legislación específica de cada Estado.

Para todos los módulos se establecerá coordinación con las Delegaciones Estatales del Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE.

7. PROGRAMACION DE CONTENIDOS

I. OBJETIVOS TERMINALES:

Al término de este curso los participantes estarán en condiciones de:

- Conocer los aspectos generales de lo que son Primeros Auxilios Médicos.
- Prestar adecuadamente los primeros auxilios cuando sean necesarios.
- Manejar correctamente el botiquín.

II. CONTENIDOS ACADEMICOS:

- Generalidades
 - . Definición del Concepto Primeros Auxilios
- Osteología
 - . Generalidades
 - . Fracturas, clasificación y tratamiento
- Aparato Respiratorio
 - . Generalidades
 - . Respiración Artificial
 - . Intoxicaciones
- Lesiones por accidentes automovilísticos
 - . Hemorragias
 - . Quemaduras
 - . Estado de Shock
- Manejo adecuado del botiquín
- Prácticas de curaciones
 - . Inyecciones I.M. e I.V.
 - . Vendajes
 - . Enyesados y entablillados

Tiempo total

Disponible
18 horas

III. SISTEMA DE EVALUACION INMEDIATA:

- Al final del curso, se aplicará un cuestionario que contenga los temas principales que fueron tratados, el cual será contestado en forma individual.
- El expositor del curso, emitirá su calificación tomando en cuenta la participación y aprovechamiento en clase, de cada uno de los participantes.
- Se realizará una práctica general que será calificada por el expositor.
- Se emitirá una calificación final que será el promedio ponderado de las tres anteriores.

MODULO I

-112-

MATERIA: MECANICA AUTOMOTRIZ

I. OBJETIVOS TERMINALES:

Al final de este curso los participantes estarán en condiciones de:

- Tener los conocimientos suficientes para prestar ayuda en forma precisa, correcta, rápida y mantener en óptimas condiciones la Unidad a su cargo.
- Conocer las técnicas para remolcar y empujar vehículos correctamente.
- Diagnosticar las fallas más comunes y prestar el auxilio adecuado.

II. CONTENIDOS ACADÉMICOS:

- Manejo de la Unidad
 - . Como empujar y remolcar vehículos
- Conservación de la Unidad
 - . Servicios preventivos y correctivos
- Mecánica Automotriz
 - . Sistema de Lubricación
 - . Sistema Eléctrico
 - . Sistema de Encendido
 - . Sistema de Embrague
 - . Sistema de Frenos
 - . Sistema de Suspensión y Dirección
 - . Sistema de Enfriamiento
 - . Sistema de Combustión
 - . Sistema de Transmisiones
 - . Diagnóstico de Fallas.

Tiempo
Total
disponible:
12 horas

III. SISTEMA DE EVALUACION INMEDIATA:

- Contestar en forma individual un cuestionario sobre conocimientos generales.
- Resolver un examen práctico.
- Se emitirá una calificación final que será el promedio ponderado de los dos anteriores.

MODULO 2

MATERIA: HISTORIA

I OBJETIVOS TERMINALES:

Al término de este curso los participantes estarán en condiciones de:

- Conocer los aspectos más relevantes de la Historia Nacional, con referencia especial al Estado en que se desarrolla el curso.
- Proporcionar en forma correcta la información acerca de los lugares históricos de interés turístico de su localidad, cuando así le sea solicitado.

11 CONTENIDOS ACADEMICOS:

Se proveerá a los participantes de los conocimientos históricos generales del país, divididos en las etapas que didácticamente convengan, con referencia especial a sus reflejos en la Entidad de que se trate.

Tiempo
total
disponible
18 horas.

111 METODOLOGIA DE EVALUACION INMEDIATA:

- Se aplicará un exámen inicial, sobre conocimientos generales y de la materia, el cual servirá de marco de referencia para evaluar los resultados obtenidos al aplicar el mismo examen al final del curso.
- La calificación final será la obtenida de la evaluación final.

I OBJETIVOS TERMINALES

Al término de este curso, los participantes estarán en condiciones de:

- Conocer las características geográficas, climatológicas, hidrográficas, etc., más importantes de su Estado y región.
- Proporcionar la información geográfica y de interés turístico concretamente.

II. CONTENIDOS ACADEMICOS

- Esquema geográfico de México.
 - . Integración Territorial
 - . Situaciones Geográficas del Estado
 - . Límites y colindancias
- Recursos Turísticos Naturales
 - . Parques Nacionales
 - . Litorales, playas, cascadas, ríos, lagos y lagunas.
 - . Balnearios de aguas termales
 - . Grutas, cuevas y cavernas
 - . Climas y paisajes
- Infraestructura vial
 - . Carreteras
 - . Ferrocarriles
 - . Puentes
 - . Aeropuertos

Tiempo total
disponible
12 horas

III SISTEMA DE EVALUACION INMEDIATA:

- Se aplicará un examen inicial, sobre conocimientos generales y de la materia, el cual servirá de marco de referencia para evaluar los resultados obtenidos al aplicar el mismo examen al final del curso.
- La calificación final será la obtenida de la evaluación final.

MODULO 3

MATERIA: NOCIONES DE DERECHO

I OBJETIVOS TERMINALES:

Al término de este curso, los participantes estarán en condiciones de:

- Conocer los aspectos jurídicos mínimos necesarios que requieren en el desempeño de sus labores, así como para poder orientar al turista adecuadamente.

II CONTENIDOS ACADEMICOS

- El Gobierno Mexicano
- Garantías Constitucionales
- Código Penal
- Reglamento Federal de Tránsito
- Jurisdicciones de Tránsito Federal y Estatal

Tiempo
total
disponible:
18 horas.

III SISTEMA DE EVALUACION INMEDIATA:

- Al inicio del curso, se aplicará un reconocimiento general.
- Al final del curso se aplicará el reconocimiento final, del que se obtendrá la calificación final.

MODULO 3

MATERIA: ABANDERAMIENTO Y PREVENCION DE ACCIDENTES

I OBJETIVOS TERMINALES:

Al final del curso, los participantes estarán en condiciones de:

- Conocer las técnicas y dispositivos de abanderamiento y prevención de accidentes en carretera y aplicarlas correctamente.

II CONTENIDOS ACADEMICOS

- Accidentes
 - . Causas
 - . Prevenciones
- Técnicas de Abanderamiento
 - . Diurna
 - . Nocturna
 - . Dispositivos
 - . Modalidades
 - . Prevenciones reglamentarias
- Vehículos
 - . Tipos y licencias
- Reglamento de Tránsito

Tiempo
total
disponible:
12 horas

III SISTEMA DE EVALUACION INMEDIATA:

- Al inicio del curso se aplicará un reconocimiento general.
- Al final del curso se practicará un examen técnico y práctico, para obtener la calificación final.

8. SISTEMA DE EVALUACION.

8.1 Finalidades de la Evaluación.-

El proceso de evaluación del sistema nacional de capacitación para el personal de Información y Auxilio Turístico está orientado a dos finalidades:

- Conocer el aprovechamiento de los participantes en los tres cursos que se impartieron anteriormente en la ciudad de México, y sus repercusiones en el desempeño de su trabajo.
- Contar con un sistema permanente y uniforme que permita evaluar el desempeño en el trabajo de los participantes en el programa a nivel nacional que se propone.

8.2 Etapas de la Evaluación

La evaluación del sistema se divide en dos etapas:

8.3 Evaluación Inmediata:

Se realizará antes, durante y al final de cada módulo y se subdivide en:

1. Evaluación de los participantes.
2. Evaluación de los expositores.
3. Evaluación institucional de los contenidos de cada módulo.

Evaluación de los participantes, que consiste en:

- Reconocimiento inicial, con objeto de establecer una línea base como marco de referencia para la comparación.
- Evaluación académica al final de cada módulo, con objeto de medir el grado de asimilación de conocimientos en relación con los objetivos terminales.
- Evaluación del desempeño de cada participante durante el curso, en términos de:

- Participación significativa durante las sesiones.
- Adquisición o desarrollo de habilidades, aptitudes o formación de hábitos, como resultado del curso, mediante el examen práctico.
- Evaluación de las actitudes de los participantes.
- Evaluación administrativa de puntualidad y asistencia.

Evaluación de los expositores, que consiste en la calificación asignada a cada expositor por parte de los participantes, tomando en cuenta los siguientes factores:

- Dominio de la materia.
- Actitud hacia los alumnos.
- Claridad y calidad en la exposición.
- Utilización de material didáctico.
- Manejo de la motivación e interés del grupo.
- Utilidad práctica de la materia.
- Puntualidad y asistencia.

Evaluación institucional de los contenidos de cada módulo, que se integra con los siguientes factores:

- Grado de cumplimiento de los objetivos terminales.
- Congruencia en la relación entre conocimientos teóricos y aplicabilidad práctica.
- Índice de dificultad para la asimilación de los contenidos del módulo en relación con el nivel de escolaridad y características de los participantes.

Instrumentos para la Evaluación inmediata.

1. Evaluación de los participantes:

- Pruebas objetivas previamente diseñadas para evaluar los contenidos académicos.
 - Ensayos prácticos, mediante el estudio y solución de casos específicos para evaluar adquisición de habilidades y desarrollo de aptitudes.
 - Registro de participaciones significativas en clase.
 - Control de puntualidad y asistencia.
2. Evaluación de los expositores:
- Forma de evaluación de expositores.

8.4 Evaluación Mediata o de Seguimiento.

La evaluación medirá los siguientes factores:

1. El grado de retención de los conocimientos y habilidades transmitidas en los cursos.
2. La utilidad práctica de los conocimientos y habilidades adquiridas, en términos de su aplicabilidad en la situación real de trabajo, medidas a través de la frecuencia de aplicaciones y naturaleza de éstas, esto último con objeto de determinar el grado de aptitud obtenido en el curso.
3. Las actitudes de los trabajadores para con el público en términos de servicio, cortesía, interés por resolver problemas y amabilidad, entre otras.

Instrumentos para la Evaluación Mediata.-

- Grado de retención mediante prueba objetiva.
- Utilidad práctica.
 - Formato de registro de frecuencias de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso, en el que se establece la naturaleza de la participación del trabajador.

- Actitudes

- Formato de cuestionario que deberá llenar el turista usuario del servicio en el que manifieste el tipo de trato y la calidad de servicio que recibió, (esta evaluación permitirá, asimismo, conocer permanentemente la imagen de los trabajadores frente a los usuarios del servicio.

Procedimientos para las Evaluaciones:

Evaluación Inmediata de cada materia:

1. Aplicación del reconocimiento inicial durante la primera hora del curso.
2. Evaluación académica o cognocitiva, que se realizará durante la última hora del curso, previa a la cláusura.
3. Evaluación del desempeño de cada participante, que se - realizará mediante examen práctico, en la última sesión del curso, conjuntamente con la evaluación académica.
4. Evaluación de los expositores, que se hará en la penúltima hora, previa a las evaluaciones académicas.

Evaluación Mediata:

1. Se integrará un "paquete de evaluación de seguimiento" conteniendo las formas correspondientes que serán administradas por el Jefe de Servicios de la Entidad respectiva. Esta evaluación deberá hacerse a los 30 días contados a partir de la fecha de terminación del módulo correspondiente.
2. Para evaluar las actitudes de los trabajadores se enviará a cada Jefe de Servicios un paquete de formatos, los cuales serán entregados al turista por el personal que preste el servicio, para que los conteste; una vez requisitados el jefe de servicios enviará, cada 15 días, los paquetes de - formas requisitadas al Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría.

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

PROCESO
DE
EVALUACION

FINALIDAD:

- Evaluar la capacitación brindada anteriormente en la Cd. de México.
- Evaluar la capacitación que se brindará mediante este Sistema.

INMEDIATA

- De los participantes.
- De los expositores.
- De los contenidos académicos.

MEDIATA DE SEGUIMIENTO

- Grado de retención.
- Utilidad Práctica.
- De las actitudes.

FORMATOS DE EVALUACION.-

NOMBRE DEL EXPOSITOR _____
 NOMBRE DEL MODULO _____
 REGION _____ ESTADO _____
 FECHA DE REALIZACION DEL MODULO DEL ____ AL ____ DE 19 ____

NOMBRE DEL TRABAJADOR	FECHAS CORRESPONDIENTES AL MES DEL																																
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
01.																																	
02.																																	
03.																																	
04.																																	
05.																																	
06.																																	
07.																																	
08.																																	
09.																																	
10.																																	
11.																																	
12.																																	
13.																																	
14.																																	
15.																																	
16.																																	
17.																																	
18.																																	
19.																																	
20.																																	
21.																																	
22.																																	
23.																																	
24.																																	
25.																																	
26.																																	
27.																																	
28.																																	
29.																																	
30.																																	
31.																																	
32.																																	
33.																																	
34.																																	
35.																																	
36.																																	
37.																																	
38.																																	
39.																																	
40.																																	
41.																																	
42.																																	
43.																																	
44.																																	
45.																																	
46.																																	
47.																																	
48.																																	
49.																																	
50.																																	
51.																																	
52.																																	
53.																																	
54.																																	
55.																																	
56.																																	
57.																																	
58.																																	
59.																																	
60.																																	

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

FORMA DE EVALUACION DE EXPOSITORES

-124-

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

NOMBRE DEL EXPOSITOR _____	REGION _____
MODULO _____	ESTADO _____
FECHA DE REALIZACION DEL MODULO DEL ____ AL ____ DE ____ DE 19__.	

<p>INSTRUCCIONES:</p> <p>Merque con una X la calificación que asignaría al expositor en los aspectos de la columna de la derecha, conteste con veracidad; su opinión será de gran utilidad para perfeccionar la capacitación</p> <p>FAVOR DE NO PONER SU NOMBRE EN ESTA FORMA.</p>	<p>C L A V E</p> <p>1 = Muy Malo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Buono 5 = Muy Bueno</p>
---	--

C A L I F I C A C I O N	Diga brevemente porque asigna las calificaciones marcadas.										
CONOCIMIENTO DE LA MATERIA <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
LA CLARIDAD DEL LENGUAJE FUE: <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
PROPICIO LA MOTIVACION E INTERES DEL GRUPO <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
FACILITO LA PARTICIPACION DEL GRUPO <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
DISIPO LAS DUDAS Y SOLUCIONO LOS PROBLEMAS <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
MOSTRO UNA ACTITUD ACESIBLE CON LOS ALUMNOS <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
S' INTUALIDAD Y ASISTENCIA FUE: <table style="margin-left: 100px;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">3</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

<p>COMENTARIOS O SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

NOMBRE DEL PARTICIPANTE _____

REGION _____

ESTADO _____

FECHA _____

INSTRUCCIONES:

Conteste de la manera más clara y breve posible, las siguientes preguntas, basada en los conocimientos que adquirió durante la impartición de los módulos.

1. ¿QUE ES EL TURISMO?

2. ¿CUAL ES EL OBJETIVO Y PRINCIPALES FUNCIONES DE LA SECRETARIA?

3. EN QUE LEY SE SEÑALAN LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE TODO CIUDADANO MEXICANO?

4. SEÑALE USTED EL LUGAR Y LOS PERSONAJES HISTORICOS QUE TOMARON PARTE EN LA DECLARACION DE LA GUERRA DE INDEPENDENCIA.

5. ¿QUE ENTIENDE POR GEOGRAFIA TURISTICA?

6. SEÑALE USTED LAS PRINCIPALES CIUDADES Y CENTROS DE INTERES TURISTICO POR LOS QUE PASA LA CARRETERA FEDERAL # 180, DE MATANOROS A PUERTO JUAREZ.

7. ¿QUE SON PRIMEROS AUXILIOS?

8. EN CASO DE ACCIDENTE EN CURSA, EN UNA CARRETERA DE DOBLE CIRCULACION, ¿QUE MEDIDAS DE PREVENCIÓN DEBEN ADOPTARSE PARA EVITAR UN NUEVO ACCIDENTE?

9. SEÑALE USTED CUALES SON LAS POSIBLES CAUSAS POR LAS QUE UN VEHICULO NO ARRANCA.

10. ¿CUALES CONSIDERA USTED QUE DEBEN SER LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE UN RADIOPATILLERO?

11. CITE CUATRO TECNICAS DE ABANDERAMIENTO Y EXPLIQUE BREVEMENTE DOS DE ELLAS.

12. ¿CUALES PODRIAN SER LAS PRINCIPALES CAUSAS DE ACCIDENTE EN CARRETERA?

13. CITE LAS PRINCIPALES COLENDANCIAS DE SU ESTADO Y MENCIONE UN HECHO HISTORICO IMPORTANTE QUE SE BATA DADO EN EL ESTADO O A SU ALREDEDOR.

14. DE LOS PRINCIPALES LUGARES DE INTERES TURISTICO QUE HAY EN SU ESTADO? CITE: a) PRINCIPALES ZONAS ARQUEOLOGICAS; b) ALGUNOS CENTROS DE DIVERSION Y c) SERVICIOS ESPECIALIZADOS (COMERCIO TIPICO, HOSPEDAJES, TALLERES ESPECIALES, ETC.)

15. ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES CARRETERAS QUE CONCIENEN EN SU ESTADO?

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO
 FORMA DE EVALUACION DE LA UTILIDAD Y APLICACION PRACTICA DE LA CAPACITACION ADQUIRIDA

-126-

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

EVALUACION DE SEGUIMIENTO.

NOMBRE DEL TRABAJADOR _____	
REGION _____	
ESTADO _____	
ADSCRIPCION _____	FECHA _____

INSTRUCCIONES:
 Escriba en el cuadro correspondiente, el número de veces aproximado que ha aplicado los conocimientos adquiridos mediante la capacitación y explique brevemente, en el cuadro correspondiente a "Inscripción de la Participación" en qué consistió y qué utilidad tuvo.

TABLA DE FRECUENCIA DE APLICACION DE LOS MODULOS

	OCTUBRE A ENERO	FEBRERO A ABRIL	MAYO A LA FECHA	DESCRIPCION DE LA PARTICIPACION
Servicio de Primeros Auxilios				
Orientación e Información sobre aspectos geográficos.				
Orientación e Información sobre aspectos históricos.				
Orientación e Información sobre aspectos legales.				
Orientación e Información sobre la Secretaría de Turismo.				
Abanderamiento y Prevención de Accidentes.				
Auxilio Mecánico				
Necesidad de comunicarse en -- otros idiomas.				<u>EN QUE IDIOMAS:</u>

NOTA: SERALE EL NUMERO DE CURSO EN EL QUE PARTICIPO EN LA CIUDAD DE MEXICO.

1°

2°

3°

COMENTARIOS ADICIONALES:

9. MECANISMO DE OPERACION.-

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL
DE INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO.

IX. MECANISMO DE OPERACION

-128-

Dirección General de Admñ. Subdirección de Rec. Humanos Depto. de Cap. y Desarrollo	Dirección General de Inf. y Auxilio Turístico.	Delegaciones y Subdelegaciones Federales de Turismo.
1. Elabora y presenta la propuesta del Sistema		
	2. Analiza y en su caso -- propone cambios a la -- propuesta presentada y recaba la opinión del -- Sindicato.	
3. Realiza los cambios propuestos por la Dirección General de Información y Auxilio Turístico y el -- Sindicato.		
	4. Solicita a los Delegados y Subdelegados Federales de Turismo designen a un representante ante esa -- Dirección, para efectos de la coordinación de -- cursos que se llevarán a cabo en cada Estado, y -- los cita a una reunión -- de explicación del programa.	
		5. Nombran a sus representantes y les giran instrucciones para que asistan a la reunión.
6. Coordina la reunión de representantes, se expone -- el programa, se afinan -- criterios y se consolida el calendario.		
		7. Establecen contacto con las instituciones de -- apoyo en cada Estado, -- para solicitar la colaboración en términos de locales, instructores, material, etc. y comunica los resultados.
	8. Autoriza fechas y estados en que se realizarán los cursos, solicita la coordinación del Departamento de Capacitación y Desarrollo y comunica a los participantes su comisión en los cursos.	
9. Autoriza la participación del Departamento de Capacitación y Desarrollo y -- asigna los recursos necesarios.		
10. Instrumenta y realiza los cursos, en coordinación -- con el representante estatal respectivo.		
11. Realiza las evaluaciones respectivas.		
	12. Recibe los resultados obtenidos por los participantes en los cursos.	

10. PROGRAMA CALENDARIO.-

Alternativa A:

Cursos modulares simultáneos en 3 estados, de dos materias cada uno, de 3 días hábiles de duración, a tiempo completo.

Se impartirían 3 cursos por Estado para cubrir la totalidad de las seis materias, es decir un total de 96 cursos en toda la República, en un tiempo promedio de 17 meses.

Alternativa B:

Cursos modulares simultáneos en 5 estados de una materia, de 5 días de duración, a razón de 3 horas diarias, se impartirían 6 cursos por Estado, es decir un total de 192 cursos, en un tiempo promedio de 23 meses.

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

PROGRAMA - CALENDARIO

A L T E R N A T I V A S

A. Cursos simultáneos en 3 Estados, de 2 materias cada uno, a tiempo completo, 3 cursos - por Estado.
96 cursos en toda la República en un tiempo promedio de - 17 meses.

B. Cursos simultáneos en 5 Estados de una materia cada uno - en 5 días a razón de 3 horas diarias, 6 cursos por Estado.
192 cursos en toda la República en un promedio de 23 meses.

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO
CURSOS MODULARES SIMULTANEOS EN 3 ESTADOS, DE DOS MATERIAS CADA UNO, 3 DIAS HABILES,
A TIEMPO COMPLETO.

Entidad Federativa	Medicina de Tránsito y Mecánica Automotriz	Geografía Turística e Historia	Abanderamiento y Prevención de Accidentes y Nociones de Derecho
Distrito Federal Tabasco	25 - 29 de junio (1979)	26 - 28 de nov. (1979)	19 - 21 de mayo (1980)
Baja California Sur Hidalgo San Luis Potosí	9 - 11 de julio (1979)	17 - 19 de dic. (1979)	2 - 4 de junio (1980)
Sonora Puebla Nuevo León	23 - 25 de julio (1979)	7 - 9 de enero (1980)	16 - 18 de junio (1980)
Baja California Nte. Nayarit Veracruz	6 - 8 de Ags. (1979)	21 - 23 de enero (1980)	30 junio - 2 julio (1980)
Chihuahua Aguascalientes Colima	20 - 22 de ags. (1979)	11 - 13 de febrero (1980)	14 - 16 de julio (1980)
Coahuila Morelos Chiapas	3 - 5 de sept. (1979)	25 - 27 de febrero (1980)	28 - 30 de julio (1980)
Campeche Oaxaca Jalisco	17 - 19 de sept. (1979)	10 - 11 de marzo (1980)	11 - 13 de ags. (1980)
Durango Tlaxcala Michoacan	10.- 3 de octubre (1979)	24 - 26 de marzo (1980)	25 - 27 de ags. (1980)
Querétaro Sinaloa Yucatan	15 - 17 de octubre (1979)	7 - 9 de abril (1980)	8 - 10 de sept. (1980)
Tamaulipas Quintana Roo Guerrero	29 - 31 de octubre (1979)	21 - 23 de abril (1980)	22 - 24 de sept. (1980)
Zacatecas Estado de México Guanajuato	5 - 7 de nov. (1979)	6 - 8 de mayo (1980)	6 - 8 de octubre (1980)

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE INFORMACION Y A. LIO TURISTICO

CURSOS MODULARES SIMULTANEOS EN 5 ESTADOS DE 5 DIAS A RAZON DE 3 HORAS DIARIAS

PROGRAMACION DE MODULOS	MEDICINA DE TRANSITO	MECANICA AUTOMOTRIZ	GEOGRAFIA	HISTORIA	ABANDERAMIENTO	NOCIONES DE DERECHO
NO. DE GRUPO DE ENTIDADES PARTI- CIPAN- TES						
51 Distrito Federal	25 - 29 de junio (1979)	1 ^a - 5 de octubre (1979)	18 - 22 de febrero (1980)	30 junio - 4 julio (1980)	6 - 10 octubre (1980)	23 - 27 febrero (1981)
49 Baja California Nte. 13 Nayarit 29 Veracruz 13 Campeche 29 San Luis Potosí	9 - 13 de julio (1979)	15 - 19 de octubre (1979)	25 - 29 de febrero (1980)	14 - 18 de junio (1980)	20 - 24 octubre (1980)	9 - 13 marzo (1981)
34 Sonora 27 Puebla 23 Zacatecas 42 Jalisco 27 Guerrero	23 - 27 de julio (1979)	5 - 9 de nov. (1979)	3 - 7 de marzo (1980)	28 junio - 28 ags. (1980)	10 - 14 de nov. (1980)	23 - 27 de marzo (1981)
21 Chihuahua 16 Aguascalientes 12 Quintana Roo 10 Querétaro 9 Chiapas	6 - 10 de ags. (1979)	26 - 30 de nov. (1979)	14 - 28 de abril (1980)	11 - 15 de ags. (1980)	24 - 28 de nov. (1980)	6 - 10 de abril (1981)
51 Coahuila 22 Morelos 16 Sinaloa 67 Tamaulipas 11 Tlaxcala	20 - 24 de ags. (1979)	7 - 11 de enero (1980)	19 - 23 de mayo (1980)	25 - 29 de ags. (1980)	5 - 9 de enero (1981)	20 - 24 de abril (1981)
24 Durango 22 Michoacán 13 Yucatán 20 Nuevo León 20 Estado de México	3 - 7 de sept. (1979)	21 - 25 de enero (1980)	2 - 6 de junio (1980)	8 - 12 de sept. (1980)	9 - 23 de enero (1981)	11 - 15 de mayo (1981)
12 Baja California Sur 11 Hidalgo 19 Oaxaca 9 Colima 17 Tabasco 12 Guanajuato	17 - 21 de sept. (1979)	11 - 15 de febrero (1980)	16 - 20 de junio (1980)	22 - 26 de sept. (1980)	9 - 13 de febrero (1981)	25 - 29 de mayo (1981)

11. RECURSOS NECESARIOS - (PRESUPUESTO ESTIMADO)

XI. RECURSOS NECESARIOS - (PRESUPUESTO ESTIMADO)

A. Costo de Realización de los Cursos			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
1. Honorarios a Expositores	192	300.00	\$ 57,600.00
2. Carpetas	1000	45.00	45,000.00
3. Viáticos a 11 Coord.	9 días c/u = 99	350.00	34,650.00
4. Material de Prácticas	32	1,000.00	35,000.00
5. Gastos Imprevistos	11 grupos de Estados	1,500.00	16,500.00
TOTAL:			<u>\$ 220,750.00</u>

B. Costo de la Impresión de los Manuales de Capacitación			
1. Medicina de Tránsito	1000	30.00	30,000.00
2. Geografía Turística	1000	30.00	30,000.00
3. Historia	1000	30.00	30,000.00
4. Orientación e Informa- ción Turística.	1000	30.00	30,000.00
5. Comunicación Bilingue	1000	30.00	30,000.00
6. Folleto de Orientación SECTUR	1000	25.00	25,000.00
7. Impresión de Formatos de Evaluación	5000	1.00	5,000.00
TOTAL			<u>\$ 180,000.00</u>
GRAN TOTAL			<u>\$ 400,750.00</u>

C. Desglose en Promedios del Presupuesto Estimado	
- Promedio por Grupo de Estados:	\$ 36,431.81
- Promedio por Estado:	\$ 12,523.43
- Promedio por Participante:	\$ 400.75
- Promedio por Curso:	\$ 4,174.47
- Promedio Mensual:	\$ 23,573.52
- Costo del Sistema General	\$ 400,750.00

SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
INFORMACION Y AUXILIO TURISTICO

PRESUPUESTO
NECESARIO

Costo de la realización de los 96 cursos.
\$ 220,750.00

Costo de la impresión de 6 manuales
(1000 ejemplares de cada uno)
\$ 180,000.00

COSTO TOTAL: \$ 400,750.00
DESGLOSE PROMEDIO:
. Por grupo de Estados 36,431.00
. Por Estado 12,523.00
. Por participante 400.00
. Por curso 4,174.00

12. OPERACION DEL SISTEMA

El sistema antes descrito se puso en marcha el 19 de septiembre de 1979, con base en una combinación de las dos alternativas de calendario propuestas, la cual se tendrá que ajustar a las necesidades y disponibilidades de las diferentes entidades federativas.

La capacitación se inició con el personal adscrito a la base de información y auxilio turístico del Valle de México, con un total de 50 radiopatrulleros que participaron en las materias correspondientes al módulo 1 del plan de estudios.

Posteriormente, el sistema de capacitación se ha ido implantando en los Estados del interior de la República, bajo la coordinación de los respectivos delegados federales de turismo y los jefes de servicios o en su caso, jefes de Retén de Auxilio Turístico.

Hasta mayo de 1980, se ha implantado el sistema en el Distrito Federal y en los siguientes Estados:

Aguascalientes, Durango, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Puebla, Sonora, Veracruz.

El grado de avance en el desarrollo de los módulos de capacitación en cada estado es variable, sin embargo, en todos los mencionados se han impartido ya el módulo I y II, sólo en Michoacán y en el Valle de México se ha iniciado la ejecución del módulo III.

Hasta la fecha han participado en la capacitación aproximadamente 280 elementos del personal, restando por participar un promedio de 720 radiopatrulleros adscritos a los estados en que aún no se aplica el sistema.

Según información de esa Dependencia, se considera que para el mes de septiembre de 1980 se habrá establecido el sistema en todas las entidades federativas.

13. LIMITACIONES.

- Por disposiciones superiores no se ha iniciado la evaluación del programa, según se tenía previsto originalmente, proponiéndose su realización hasta que el sistema se haya establecido en toda la República; se con

sidera que la evaluación mediata se efectuará a partir del mes de enero de 1981.

- Por falta de disponibilidad de recursos, no se ha logrado la efectiva coordinación y vigilancia de la capacitación que se realiza en el interior de la República.
- Como resultado de lo anterior, no se ha podido uniformar el calendario del sistema; en algunos estados no se ha seguido el orden de los módulos propuestos en el documento original a causa de diferentes prioridades o debido a la carencia de instructores disponibles.
- No se han utilizado los manuales de capacitación, los cuales representan una base y apoyo necesarios para la adecuada operación del sistema, el motivo reside en la carencia de recursos presupuestales para su impresión y distribución.
- En varias entidades federativas, los módulos se han impartido en forma diferente a lo previsto originalmente, por lo que sus contenidos no han correspondido a las necesidades detectadas.

C O N C L U S I O N E S

1. El crecimiento de la administración pública ha sido más bien el resultado de un proceso de agregación que de una programación sistemática y global, lo que ha impedido la realización de programas coordinados y fomentado el correspondiente desperdicio de esfuerzos y recursos.
2. Desde 1965 figuró entre los programas prioritarios de reforma administrativa el mejoramiento de la administración de personal público, dado que de éste depende en última instancia, el cumplimiento de los objetivos y funciones del Gobierno Federal. La capacitación de los trabajadores al servicio del Estado, se preveía desde entonces como un proceso permanente que debería abarcar a todos los niveles de la administración pública.
3. De 1965 a 1977, se hicieron varios intentos por institucionalizar la capacitación del personal público federal, mediante la expedición de diversas disposiciones jurídicas que establecían la obligación de los titulares de las dependencias de brindar capacitación a sus trabajadores y de establecer los mecanismos para cumplir con esta función.

Sin embargo, estos esfuerzos a menudo se realizaron en forma aislada sin sujetarse a planes institucionales fundamentados en necesidades predeterminadas, lo que ocasionó que se brindara capacitación por la capacitación misma.

4. En el período de 1976 a la fecha se ha brindado especial interés a la capacitación de los servidores públicos orientada, en un principio al personal que atiende directamente al público con objeto de mejorar los servicios a la ciudadanía, dentro de la cuarta etapa de la Reforma Administrativa, y posteriormente, en el marco de la quinta etapa de la Reforma, la capacitación se convierte en un programa prioritario y en una responsabilidad compartida tanto por los titulares como por los trabajadores y sus representantes.
5. La capacitación de los servidores públicos deberá estar estrechamente vinculada con las necesidades programáticas de las dependencias y entidades en las que prestan sus servicios.

6. Para que la capacitación sea un verdadero instrumento de desarrollo deberá responder a los requerimientos de los mecanismos escalafonarios.
7. Es necesario aprovechar óptimamente la capacidad instalada y los recursos disponibles en el sector público para efectos de la capacitación.
8. Todas las actividades de capacitación y desarrollo que se realicen en cada una de las dependencias y entidades públicas deberán estar debidamente estructuradas y coordinadas en un sistema cuya integración, congruencia y programación sea responsabilidad en cada caso, de una unidad central de capacitación y desarrollo, que cuente con el nivel jerárquico necesario para desarrollar adecuadamente las distintas fases del proceso de la capacitación.
9. Es necesario revisar y actualizar el marco jurídico en que actúa la capacitación del personal público, ya que, tanto el apartado "B" del artículo 123 Constitucional como la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, mencionan sólo en forma limitada la obligación de los titulares y de los trabajadores en relación a la capacitación, a diferencia del apartado "A" del artículo 123 Constitucional y su Ley Reglamentaria (Ley Federal del Trabajo) donde se establece un régimen completo de capacitación para los trabajadores.
10. La capacitación debe constituir un proceso integrado por varias etapas interdependientes y articuladas entre sí, que conlleven a un fin determinado. Estas etapas son: 1a. Investigación y Determinación de Necesidades, 2a. Formulación de Objetivos; 3a. Planeación y Programación de Contenidos; 4a. Instrumentación; 5a, Ejecución y 6a. Evaluación.
11. La acción de capacitación deberá fundamentarse y responder a necesidades plenamente determinadas, justificadas y jerarquizadas.
12. La capacitación no constituye un sustituto de una adecuada selección de personal.
13. La capacitación debe ser un instrumento permanente para la actualización y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo a todos los niveles de las instituciones.

14. La investigación de necesidades debe abarcar:
 - . el análisis de la organización
 - . el análisis de puestos
 - . el análisis del ambiente de trabajo
 - . el análisis del potencial humano.
15. Debido al crecimiento y reforma constante de las dependencias y entidades, la investigación de necesidades debe ser una actividad continua, que permita actualizar el plan de capacitación de conformidad con las nuevas necesidades que se van generando.
16. La capacitación no constituye un sustituto ni resuelve los problemas derivados de los sistemas organizacionales - obsoletos o erróneamente diseñados y de procedimientos y políticas de trabajo improvisados e incongruentes que no corresponden a las finalidades institucionales.
17. Las técnicas para la determinación de necesidades son - instrumentos valiosos en la medida en que su aplicación se adapte o ajuste a las características y disponibilidad que ofrezca la dependencia o entidad en que se realice - la investigación.
18. Para que la capacitación constituya un elemento integrador de las metas institucionales y de los objetivos personales de los trabajadores, el diagnóstico de necesidades deberá, incluir, además de las necesidades programáticas de la - dependencia o entidad, un perfil de los intereses legítimos de los trabajadores en relación con la capacitación.
19. Los objetivos de la capacitación deben derivarse directamente de las necesidades y dirigirse precisamente a la - satisfacción de las mismas.
20. La claridad y precisión con que sean planteados los objetivos de la capacitación sirve de base para el diseño de contenidos adecuados, constituye el marco de referencia para la evaluación de resultados y permite a los trabajadores conocer por anticipado lo que obtendrán de la capacitación.
21. La planeación y programación de contenidos consiste en la determinación de los aspectos que deberá cubrir la capacitación para alcanzar los objetivos preestablecidos, no deberán incluirse ni más ni menos rubros de los que respon -

dan efectivamente a la satisfacción de las necesidades de tectadas.

Los contenidos deberán ajustarse a la realidad del trabajo cotidiano, para evitar falsas expectativas en los participantes e improvisación por parte de los expositores.

22. Al integrar la planta de expositores para desarrollar un programa de capacitación se deberá dar preferencia al personal técnico de la propia dependencia y entidad, ya que este conoce los sistemas, políticas y procedimientos de trabajo, además posee valiosa experiencia que puede ser aprovechada por los participantes. Sin embargo se les deberá someter previamente a un programa de capacitación sobre técnicas y dispositivos didácticos.
23. En ocasiones el interés se centra más en los métodos y técnicas de la capacitación que en las necesidades que debe satisfacer la misma, la predilección por una técnica en particular o bien la experiencia y limitaciones del personal responsable de la capacitación determinan las características de un programa. descuidándose la consecución de los objetivos y necesidades que le dieron origen.
24. Los recursos financieros destinados a la capacitación deben considerarse como una inversión necesaria y redituable, en beneficio tanto de las propias instituciones, como de los trabajadores a su servicio, y de la administración pública en general.
25. La ausencia de una partida presupuestal dentro del presupuesto de Egresos de la Federación destinada, específicamente a cubrir los gastos de la capacitación del personal, ha originado que para sufragar el costo de la misma las dependencias y entidades tengan que recurrir a los saldos disponibles en diversas partidas de sus presupuestos respectivos, lo que ha ocasionado graves limitaciones en la cantidad y calidad de los programas de capacitación.
26. El programa de la quinta etapa de la reforma administrativa prevé que las instituciones públicas formulen anualmente sus respectivos programas presupuestado para la capacitación, cuyo monto no deberá ser menor del 1% del total de la nómina de cada dependencia o entidad.

27. En la ejecución de los programas de capacitación deberán considerarse los aspectos motivacionales, en el sentido - de establecer metas para los participantes que tengan un valor intrínseco más que un valor extrínseco. Una meta será intrínsecamente motivante si su consecución es natural e inevitablemente reforzante, así mismo, deberá tomarse en cuenta la comunicación oportuna del avance en el aprendizaje.
28. La evaluación de la capacitación sólo será posible si se cuenta con un marco de referencia o de comparación lo suficientemente claro, operacional y observable que permita determinar si la capacitación ha cumplido o nó con su cometido.

BIBLIOGRAFIA

A.L. Smode, J.C. Beam and J.W. Dunlap, Motor Habit Interference. Comm Dunlap & Asoc. Hamford. 1959.

Andrews, K.R. Reaction to University Development Programs. Harvard Buss. Rev. 1961.

Baker, K.Wylie and R.M. Gagne. Transfer of training to a - motor skill as a function of variation in rate of response. Journal of Comparative Psychology, 1969.

Barnard M. Bass y James A. Vaughan. Entrenamiento en la - Industria, Administración de Técnicas. Programas y Evaluaciones. CECSA, México 1971

Britt, S.H. The relationship between transfer of training and - age of previous association. American Journal of Psychology. 1974.

Bunch, M.E. and E.S. Lang. The amount of transfer of training from partial learning after varying intervals of time. Journal of Comparative Psychology. 1969.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD. Experiencias Nacionales en Reforma Administrativa. Primer Coloquio, CEISA, México, D.F. 1979.

Comisión de Administración Pública, 1967, Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana. Presidencia de - la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México, D.F., 1977.

Comités Técnico Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación. Lineamientos que deben observar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal en sus actividades de capacitación y desarrollo de personal. - México, D.F. 1979.

Comités Técnico Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación. Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Administración Pública Federal. Oaxtepec, Mor. Mexico 1978.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Clover J.D. and Hower, R.M. The Administration: cases on human relations in businnes. Homewood, I.L. Irwing 1963.

Fry, E.B. Teaching Machines and Programmed Instruction. - New York, Mc. Graw Hill, 1963.

George R. Terry. Principios de Administración. Editorial CECSA, México 1972.

H. Levinson. A. Psychologist looks at executive development. Harvard Buss. Rev., 1962.

Howard, R.D. and Berkowitz, Reactions to the evaluations of ones performance. Journal of Personality, 1958

Instituto Mexicano del Petróleo/Petróleos Mexicanos. Gerencia de Personal, Oficina de Capacitación y Escalafones. Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos.

Institute of Applied Experimental Psychology. Handbook of Human Engineering Data. Tufts College, 1952. Medford. Mass.

King, B.T. and Janis I.L. Comparison of the effectiveness of improvised versus non improvised role playing in producing opinion changes. J. Human Relations, 1956.

Kirkpatrick, D.L. Techniques for evaluating training programs. J. Amer. Soc. Training Directors, 1959.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Reglamentaria del Apartado B, del Artículo 123 Constitucional.

Malcolm Knowles. Pedagogy versus Andragogy. Twentieth Century Croft. 1974

Mc Gehee. W. and Thayer, P.W. Training in businnes and Industry, Mc Graw Hill, New York, 1961.

Milton, L. Blum and James C Naylor. Industrial Psychology: Theoretical and Social Foundations. Harper & Row. Publishers. New York-London 1969.

Miller, L. The use of Knowledge of results in improving the perfomance of hourly operators. General Electric Co. Behavioral Research Service, 1965.

Oberg W. Top Management Asseses University Executive Programs. Buss. Topics. 1963.

Odiorne, G. How Managers make things happen. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall 1961.

Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. Documentos Básicos. Talleres Gráficos de la Nación, S.C. de - P.E. y R.S. Mexico, D.F. 1979.

R.J. Amstrong, T.D. Cornell, R.E. Kramer, E.W. Robertson, Desarrollo y Evaluación de Objetivos de Conducta, Editorial - Guadalupe. Argentina 1973.

Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo. Enero 1976.

Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Editorial Diana, México, 1971.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Manual para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Dirección de Personal México, D.F. 1977.

Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios - Administrativos. Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976. México,D.F.1973.



TESIS "CLASICAS"

PASEO DE LAS FACULTADES 32-D
FRACC. COPILCO UNIVERSIDAD
CIUDAD UNIVERSITARIA 20, D. F.